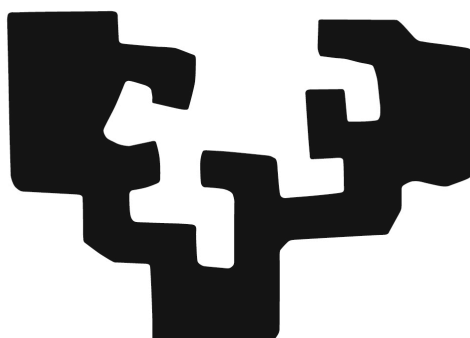


¿Cómo impulsar la democracia en la empresa? El caso del proceso Erroak (2022-2023) en el grupo cooperativo Bogan

eman ta zabal zazu



UPV EHU

Trabajo de Fin de Máster

Máster Universitario en Economía Social y Solidaria

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

Autor: Darío Gomez-Cornejo Hernández

Tutor: Enekoitz Etxezarreta Etxarri

Curso: 2022-2023

Entregado en junio de 2024

Resumen

En este trabajo de fin de máster 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 para encontrar la respuesta. Mediante la metodología de la sistematización y técnicas como la observación, entrevistas grupales, focus groups o la recogida de datos a través de un cuestionario, 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 trabajo nos acercan a una sociedad emancipada en la que el ser humano puede desplegar verdaderamente todas sus capacidades.

Abstract

This master's thesis 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 an investigation from the perspective of the cooperative company in order to find the answer. 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 actions 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 are also ways of promoting democracy in the workplace identified through the case study. The implementation of these and other actions identified in this thesis brings us closer to an emancipated society in which human beings can truly deploy all their capabilities.

Índice

1. Introducción	5
2. Marco teórico: la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa	7
2.1. Introducción a la participación	7
2.2. ¿Por qué la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa?	9
2.3. Los principios cooperativos y la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa	11
2.4. ¿Cómo impulsar la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa?	13
3. Metodología	18
3.1. Contexto de la investigación	18
3.2. Metodología: la sistematización de experiencias	20
4. Estudio de caso: el proceso Erroak	23
4.1. Bogan: una cooperativa de segundo grado integrada por las cooperativas Agintzari, Zabalduz e Hirube	23
4.2. Reconstrucción del proceso Erroak	25
4.2.1. El proceso Erroak en el contexto de Bogan	25
4.2.2. La gestación del proceso Erroak	27
4.2.3. Metodología del proceso Erroak y agentes implicados	27
4.2.4. La ejecución por fases del proceso Erroak	31
4.2.4.1. Fase 1: presentación	31
4.2.4.2. Fase 2: elección	33
4.2.4.3. Fase 3: debate	33
4.2.4.4. Fase 4: contraste	34
4.2.4.5. Fase 5: conclusiones	35
4.2.5. Resultados del proceso	35
4.3. Temáticas clave del proceso Erroak	36
4.4. Valoración y aprendizajes del proceso Erroak	40
4.4.1. El alcance de la participación	41
4.4.2. Los aspectos organizacionales	42
4.4.3. Los contenidos abordados	43
4.4.4. Las expectativas y los resultados	44
5. Una propuesta de continuación del proceso Erroak: las sesiones grupales de concreción, valoración y priorización de las acciones	45
5.1. Diseño de las sesiones	45
5.1.1. Objetivo y productos esperados	45
5.1.2. Esquema de las sesiones	45
5.1.3. Bloques temáticos y acciones por bloque	46
5.2. Desarrollo de las sesiones	47
5.2.1. Primera sesión: 22 de junio de 2023	47
5.2.2. Segunda sesión: 27 de junio de 2023	51
5.3. Conclusiones de las sesiones	58
6. Conclusiones	60
Bibliografía	63
Anexo 1: entrevista al Equipo Dinamizador de Erroak en Elgoibar (Gipuzkoa)	66

Índice de figuras

Figura 1. Las condiciones objetivas, subjetivas y organizativas para la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa recogidas en el marco teórico.	17
Figura 2. Clasificación de apartados de este trabajo procedentes del informe “Sistematización del proceso Erroak: buscando las claves de la identidad cooperativa”	19
Figura 3. Las fases e hitos participativos del proceso Erroak	28
Figura 4. Agentes implicados en Erroak y sus funciones principales	29
Figura 5. Las principales tareas del Equipo Dinamizador de Erroak	29
Figura 6. El desarrollo de Erroak y los agentes implicados	31
Figura 7. Los temas propuestos por el Equipo Motor en los inicios de Erroak	32
Figura 8. Distribución de la participación entre los 5 ejes temáticos de Erroak	34
Figura 9. Categorías analíticas de la relación entre persona y cooperativa	38
Figura 10. La visión concéntrica de los cinco ejes temáticos de Erroak	40
Figura 11. La valoración de los distintos aspectos del proceso Erroak	43
Figura 12. Desarrollo y concreción de las acciones del bloque 1 “espacios de escucha-comunicación-información” durante la primera sesión	48
Figura 13. Desarrollo y concreción de las acciones del bloque 2 “espacios intercooperativos” durante la primera sesión	49
Figura 14. Desarrollo y concreción de las acciones del bloque 3 “nuevas incorporaciones y procesos de acogida” durante la primera sesión	50
Figura 15. Desarrollo y concreción de las acciones del bloque 4 “cuidado y modelos flexibles de participación” durante la primera sesión	51
Figura 16. Desarrollo, concreción y valoración de las acciones del bloque 1 “espacios de escucha-comunicación-información” durante la segunda sesión	52
Figura 17. Desarrollo, concreción y valoración de las acciones del bloque 2 “espacios inter-cooperativos” durante la segunda sesión	54
Figura 18. Desarrollo, concreción y valoración de las acciones del bloque 3 “nuevas incorporaciones y procesos de acogida” durante la segunda sesión	56
Figura 19. Desarrollo, concreción y valoración de las acciones del bloque 4 “cuidado y modelos flexibles de participación” durante la segunda sesión	57

1. Introducción

En el presente trabajo de fin de máster se aborda la cuestión de la democracia en la empresa, especialmente entendida como la participación de las personas trabajadoras en la gestión. Más concretamente, lo hacemos desde la perspectiva de la empresa cooperativa, que por su naturaleza jurídica y enmarcarse en los principios de la Alianza Cooperativa Internacional, presenta más facilidades a la hora de poner en marcha procesos de democratización e impulso de la participación. Pese a que numerosos autores han tratado esta cuestión desde hace años, hablar de este tema sigue siendo una anomalía. Mientras que raramente se cuestiona la gobernanza democrática de los estados, las sociedades de capital¹, que representan la normalidad en las economías de mercado, no siguen principios democráticos en su gobernanza.

Siendo una cuestión poco presente en el día a día, es de esperar que a la hora de poner en marcha la democratización en la empresa surjan imperfecciones, al igual que ocurre en el gobierno del Estado. De ahí la importancia de esta cuestión; hacerlo permite sacar a la luz los ámbitos de mejora a la hora de ponerla en marcha, y esto es justo lo que se pretende en este trabajo. Para ello, estudiamos un caso concreto de impulso de la democratización en la empresa a través de la construcción colectiva de los valores y la ideología corporativa. Se trata del 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.

La democracia y la participación son temas de enorme importancia en el movimiento cooperativo. Son al menos tres los principios de la Alianza Cooperativa Internacional relacionados con la democratización de la empresa: el segundo principio llamado “gestión democrática de los miembros”; el tercero conocido como “participación económica de los miembros” y el quinto, de “educación, formación e información”. Sin embargo, los procesos de revitalización y refuerzo de estos principios son necesarios ante la amenaza del isomorfismo; un fenómeno que consiste en la homogeneización de organizaciones de un mismo área institucional. Este puede 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.

Ante la pregunta “¿Cómo impulsar la democracia en la empresa?”, abordándola desde la perspectiva de la empresa cooperativa, la hipótesis de partida es que por su forma jurídica, las empresas cooperativas pueden impulsarla fomentando la participación de las personas trabajadoras en distintos ámbitos de la gestión. El objetivo general de este trabajo es contestar a la pregunta “¿Cómo impulsar la democracia en la empresa?” añadiendo más detalles y

¹ Según el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, “Son sociedades de capital la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad anónima y la sociedad comanditaria por acciones” (Boletín Oficial del Estado, 2023).

medidas concretas a esta hipótesis de partida. Los objetivos concretos son dos; en primer lugar, analizar las condiciones objetivas, subjetivas y organizativas necesarias para que se de la identidad cooperativa, es decir, la identificación de la persona trabajadora con su cooperativa. En segundo lugar, generar una lista de medidas de impulso de la identidad cooperativa desarrolladas y priorizadas en función de su viabilidad económica, social y temporal por las personas trabajadoras de las cooperativas de Bogan. La identidad cooperativa es una condición necesaria para que se de la democracia económica; si la persona trabajadora no se siente identificada con su cooperativa, es difícil que se implique en los órganos de participación y gobernanza democrática de la cooperativa. Por tanto, ambos objetivos nos permiten responder de forma más precisa a la pregunta “¿Cómo impulsar la democracia en la empresa?”.

Por otro lado, podemos destacar dos objetivos secundarios. El primero es dotar de contenido ideológico a la cooperativa Bogan y profundizar en el sentimiento de pertenencia a la misma de las personas trabajadoras. Como veremos, este es el objetivo de la sistematización del proceso Erroak que hacemos más adelante. El segundo es demostrar que la empresa cooperativa es capaz de incorporar fácilmente la democracia en su día a día y por tanto, que si se quisiera democratizar las empresas de forma generalizada, la cooperativa sería el tipo de empresa a impulsar; creando nuevas cooperativas, reforzando las ya existentes y haciendo que las sociedades de capital adopten prácticas cooperativas -una cuestión que es posible, por ejemplo, a través de la forma jurídica de la sociedad laboral²-.

Para contrastar la hipótesis mencionada y cumplir con los objetivos del trabajo, comenzaremos elaborando un marco teórico sobre la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa (*Sección 2*) en el que conceptualizamos la participación, estudiaremos su relevancia, la pondremos en relación con los principios cooperativos y expondremos algunas medidas para impulsarla; seguiremos exponiendo la metodología seguida en el estudio de caso -la sistematización de experiencias- (*Sección 3*); pasaremos a exponer el caso de estudio (*Sección 4*) contextualizando las cooperativas estudiadas, reconstruyendo el proceso, abordando las temáticas clave y recopilando los principales aprendizajes; seguiremos con una propuesta propia de continuación del proceso Erroak a través de la metodología *focus group* (*Sección 5*) y terminaremos con una conclusión (*Sección 6*).

² Según la Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas, “Podrán obtener la calificación de «Sociedad Laboral» las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada que cumplan los siguientes requisitos: a) Que al menos la mayoría del capital social sea propiedad de trabajadores que presten en ellas servicios retribuidos de forma personal y directa, en virtud de una relación laboral por tiempo indefinido. b) Que ninguno de los socios sea titular de acciones o participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social [salvo en algunos supuestos] [...]. c) Que el número de horas-año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no sean socios no sea superior al cuarenta y nueve por ciento del cómputo global de horas-año trabajadas en la sociedad laboral por el conjunto de los socios trabajadores” (Boletín Oficial del Estado, 2023).

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 nos centramos en este trabajo con la teoría sobre participación ya existente y valorar la relevancia del mismo. Para ello, comenzaremos con una introducción al concepto de participación (2.1); seguiremos presentando algunas tesis que defienden la participación en la empresa (2.2); pondremos en relación este concepto con los principios cooperativos (2.3) y terminaremos exponiendo algunos ejemplos de medidas para fomentarla (2.4).

2.1. Introducción a la participación

Para esta introducción al concepto de participación, abordaremos su definición y características, expondremos los distintos tipos de participación que existen y analizaremos algunas dificultades que supone promover la participación en la empresa y formas de superarlas. En cuanto a su definición, hay dos acepciones 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.

También es útil la definición que aportan Cembranos y Medina (2014, 138):

La participación es un requisito de la producción colectiva. La idea de que la producción colectiva es superior a la individual (en cuanto a resultados de la tarea, efectos sobre los miembros del grupo, satisfacción, calidad y disfrute) hace de la participación un elemento todavía más importante.

Como indican los autores, en cualquier tipo de producción colectiva (como podría ser escribir un libro entre varias personas, cocinar una receta, producir vehículos en una fábrica...), la participación es un requisito para que esta producción se de. Así, está claro que se trata de un fenómeno de enorme importancia en el desarrollo normal de la vida humana.

Por otro lado, las características sobre la participación que aportaba Jordi García en una de sus clases al Máster en Economía Social y Solidaria de la UPV/EHU (2023, 4) permiten extender la definición. Según el autor, las condiciones de la participación son tres: poder (canales, espacios, herramientas), querer (motivación) y saber (formación). Además indica que esta trae distintos beneficios: bienestar emocional, aprendizaje, sentido de pertenencia, cohesión interna, prevención de conflictos y mayor legitimidad, perdurabilidad y calidad de

las decisiones. También señala que la participación trae algunos costes: de coordinación, de transacción, de aprendizaje, de pérdida de status y de corresponsabilidad.

Con respecto a los tipos de participación, veremos tres clasificaciones distintas. En primer lugar, Jordi García (Ibíd., 6) lleva a cabo una clasificación en función del grado de participación. Los tipos de participación que distingue son los siguientes: información, consulta, colaboración, decisión y construcción conjunta. Como veremos más adelante, la construcción conjunta -el tipo de participación de mayor grado- es el tipo que más nos interesa en este trabajo. Además, el autor distingue los siguientes ámbitos en los que se da la participación: proyecto y propósito, organización del trabajo, gestión del presente y el futuro, propiedad y resultados, condiciones laborales y actividades de conocimiento, emocionales y de celebración.

En segundo 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 trabajo están presentes los tres tipos.

En tercer 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 trabajo. 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 nos centramos en este trabajo, nos interesa especialmente la participación en la gestión. Además, GEZKI propone 25 indicadores distintos para medir este tipo de participación en función de 5 criterios: formas y prácticas de participación, información y comunicación, trabajo en equipo, formación e innovación.

La participación en el ámbito empresarial es la que nos interesa en este trabajo. 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

ahondamos en otros motivos por los cuales es deseable promover la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa.

2.2. ¿Por qué la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa?

¿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: en las sociedades de capital -que representan la normalidad de nuestras economías hoy- la gobernanza no es democrática. Así lo expresaba también Erik Olin Wright (2021, 30):

... capitalist firms are allowed to be organized as workplace dictatorships. An essential power of private ownership of businesses is that the owners have the right to tell employees what to do. That is the basis of the employment contract: the job seeker agrees to follow the orders of the employer in exchange for a wage. [...] This violates the principle of self determination that underlies both democracy and freedom. [... se permite a las empresas capitalistas organizarse como dictaduras en el ámbito laboral. Un principio esencial de la propiedad privada de las empresas es que los propietarios tienen derecho a decir a los empleados lo que tienen que hacer. Esa es la base del contrato de trabajo: el trabajador se compromete a seguir las órdenes del empresario a cambio de un salario. [...] Esto viola el principio de autodeterminación que subyace tanto a la democracia como a la libertad.]

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. El autor defendía la democracia en la empresa de la siguiente forma (Ibíd., 135):

If democracy is justified in governing the state, then it is also justified in governing economic enterprises. What is more, if it cannot be justified in governing economic enterprises, we do not quite see how it can be justified in governing the state. Members of any association for whom the assumptions of the democratic process are valid have a right to govern themselves by means of the democratic process. If, as we believe, those assumptions hold among us, not only for the government of the state but also for the internal government of economic enterprises, then we have a right to govern ourselves democratically within our economic enterprises. [Si la democracia está justificada para gobernar el Estado, también lo está para gobernar las empresas económicas. Es más, si no puede justificarse para gobernar las empresas económicas, no acabamos de ver cómo puede justificarse para gobernar el Estado. Los miembros de cualquier asociación para la que los supuestos del proceso democrático sean

válidos tienen derecho a gobernarse a sí mismos mediante el proceso democrático. Si, como creemos, esos supuestos son válidos entre nosotros, no sólo para el gobierno del Estado sino también para el gobierno interno de las empresas económicas, entonces tenemos derecho a gobernarnos democráticamente dentro de nuestras empresas.]

El autor también señala que la democracia empresarial podría traer imperfecciones en la práctica. Sin embargo, no por ello debemos dejar de defenderla ya que la propia democracia en el gobierno del Estado también presenta problemas prácticos y eso no evita que se defiendan y se propongan soluciones. De hecho, en este trabajo nos interesa en especial esa aplicación práctica de la democracia empresarial y analizamos un caso concreto de la misma. Así, sus imperfecciones y ámbitos de mejora son una cuestión interesante a seguir investigando para asegurar su implementación.

Pero también es interesante pararse a analizar los motivos por los cuales apuesta por la democracia en la empresa uno de los casos de cooperativismo de trabajo más conocido y exitoso a nivel internacional; la corporación Mondragón. Se trata de un grupo de empresas cooperativas nacido a mediados del siglo XX en Arrasate-Mondragón -un municipio de Guipúzcoa (País Vasco)-, que es actualmente uno de los grupos empresariales más importantes de España. ¿Por qué en Mondragón apostaron por la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa? Encontramos la respuesta en la tesis doctoral del profesor e investigador del Instituto de Estudios Cooperativos Lanki, Igor Ortega-Sunsundegi (2021, 277):

Según insisten Arizmendiarieta y sus colaboradores, la persona mediante su trabajo no sólo busca satisfacer sus necesidades materiales, sino que pretende dar satisfacción a sus aspiraciones de promoción y realización personal mediante el pleno desarrollo de sus potencialidades y facultades. Una organización que tenga como eje a la persona debe tener como razón de ser el respeto de su sentido de dignidad que se concreta mediante el despliegue de su sentido de libertad, de participación y de responsabilidad. [...] Del mismo modo, el proyecto cooperativo no se agota en la justa distribución de los bienes o de la riqueza generada. Debe posibilitar el despliegue del ser humano como ser inteligente y responsable que es, lo cual sólo es factible mediante su participación integral en la empresa, esto es, con su participación en la propiedad y en la gestión: como socio y trabajador, en definitiva.

Así, fue la concepción de los fundadores de Mondragón del ser humano y su relación con el trabajo la que les llevó a apostar por la participación de las personas trabajadoras en la gestión y propiedad de la empresa. De este modo, la figura de socio y trabajador dejaron de estar diferenciadas y pasaron a ser una misma. Sin embargo, este no fue el único motivo por el que lo hicieron. Como explica el autor (Ibíd., 326), la concepción cristiana de los fundadores hizo que aspiraran a la emancipación de la clase trabajadora y la construcción de un nuevo orden social. Y estas aspiraciones les llevaron a apostar por la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, que sólo era posible a través del modelo de cooperativismo de trabajo asociado. Por último, también lo hicieron por motivos de eficiencia, lo cual sin duda contrasta con el dilema entre eficiencia y participación

mencionado en el apartado anterior. Como señala el autor, “La democracia cooperativa genera las condiciones de una promoción abierta de los más aptos para las responsabilidades de dirección” (Ibíd., 409).

Hablando de participación en el ámbito del cooperativismo es inevitable hablar de los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional. Esta Alianza fue creada en el siglo XVIII y con sus principios cooperativos sienta las bases mínimas para las empresas cooperativas de todo el mundo. Como veremos en el apartado siguiente, en ellos la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa está muy presente.

2.3. Los principios cooperativos y la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa

La democratización de las empresas es una cuestión que lleva defendiéndose durante al menos tres siglos. Ya en las primeras experiencias asociativas obreras de los siglos XVIII y XIX estaban presentes valores como la democracia en la empresa, la subordinación del capital a las necesidades humanas o la autonomía y mayor control sobre el trabajo y los medios propios de vida (Ibíd., 85-87). También los Pioneros de Rochdale, fundadores del movimiento cooperativo moderno en 1844, establecían en su primer principio que “el capital queda despojado de todo poder de decisión mediante el establecimiento del principio democrático de una persona un voto” (Ibíd., 137). ¿Pero cómo especifica exactamente la Alianza Cooperativa Internacional esta apuesta por la democratización y participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa?

Son al menos tres los principios cooperativos de la ACI que están relacionados con la participación en la empresa: el segundo principio llamado “gestión democrática de los miembros”; el tercero conocido como “participación económica de los miembros” y el quinto, de “educación, formación e información”. El más próximo a la cuestión que estudiamos en este trabajo es el segundo, de “gestión democrática de los miembros”, cuya definición es la siguiente (Alianza Cooperativa Internacional, 2024):

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Todas las personas que desempeñan la función de representantes seleccionados son responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, todos los miembros tienen el mismo derecho a voto (un miembro, un voto). En otros niveles, las cooperativas también se organizan de manera democrática.

Sin duda, se trata de una apuesta firme por la democracia empresarial que se resume con el principio “un miembro, un voto”; una alternativa clara a la gobernanza de las sociedades de capital por la cual el derecho a voto depende del capital poseído. Pero esta democracia empresarial no puede triunfar sin otro de los principios cooperativos; el quinto, de “educación,

formación e información”. En las Notas de Orientación para los Principios Cooperativos (Alianza Cooperativa Internacional, 2017, 20) se expresa la importancia de este principio de la siguiente forma:

En algunas cooperativas, es posible que los miembros no perciban tan intensamente el hecho de que controlan su cooperativa y de que les pertenece si existe una gran distancia entre los afiliados y los procesos de control y toma de decisiones, si no se comunica la información de forma adecuada y efectiva, y si no hay oportunidades de formación y recursos educativos ni canales efectivos para la participación de los miembros. [...] Es un reto que refuerza la importancia del 5o principio de educación y formación continua.

Como se expresa en el mismo documento, “Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa” (Ibíd, 63). Así, podemos decir que la educación es una condición para la participación en la gestión de la cooperativa. Incluso la educación puede considerarse como la clave del éxito de algunas empresas cooperativas como es el caso de Mondragón:

Si el cooperativismo de Mondragón es un modelo exitoso es debido a que ha sabido desarrollar un modelo empresarial cooperativo con capacidad para desarrollarse en el campo de la industria avanzada. Uno de los puntales de ese éxito se corresponde con la respuesta al reto de la cualificación técnica que presentaban las cooperativas de trabajo asociado. Su mérito, además, reside en hacerlo en un contexto en el que la viabilidad de las cooperativas de producción era seriamente puesta en cuestión, entre otras razones, por su palpable déficit a la hora de incorporar cuadros técnicos y gerentes solventes. (Ortega-Sunsundegi, 2021, 407)

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 trabajo-, 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 evitamos los procesos de isomorfismo que alejan a las empresas de promover la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa? A continuación

veremos algunas medidas para impulsar la participación que podrían considerarse como métodos para frenar el isomorfismo.

2.4. ¿Cómo impulsar la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa?

La posibilidad de revertir los procesos de isomorfismo de las empresas cooperativas se enmarca dentro de lo que Jordi García llama la “tesis de la regeneración”. Como explica el profesor en sus apuntes para una de las clases al Máster en Economía Social y Solidaria, según esta tesis “las cooperativas no están totalmente condicionadas por las presiones externas y las insuficiencias internas y, aunque constriñen su autonomía, pueden mantener sus principios y valores” (García Jané, 2023, 15). García señala además algunas medidas regenerativas como reforzar la participación en el trabajo diario y las decisiones estratégicas, recuperar la perspectiva de transformación social o reforzar la educación cooperativa.

En otro artículo, el profesor y cooperativista también identifica el riesgo que supone para las cooperativas el isomorfismo y propone una solución al respecto (García Jané, 2009, 13):

Sovint es produeix una dissociació molt aguda entre cultura proclamada i cultura practicada, que deriva, amb el temps, en l'assimilació del funcionament de moltes cooperatives al de les empreses mercantils tradicionals.

Per evitar aquest procés de mercantilització, el disseny organitzatiu de les cooperatives de treball ha d'estar pensat per materialitzar els principis i valors cooperatius i sostenir-los en el temps.

[A menudo se produce una disociación muy aguda entre cultura proclamada y cultura practicada, que deriva, con el tiempo, en la asimilación del funcionamiento de muchas cooperativas al de las empresas mercantiles tradicionales.

Para evitar este proceso de mercantilización, el diseño organizativo de las cooperativas de trabajo ha de estar pensado para materializar los principios y valores cooperativos y sostenerlos en el tiempo]

Como veremos más adelante, el proceso que estudiamos en este trabajo va sin duda en la línea de crear un diseño organizativo que materializa y sostiene en el tiempo los principios y valores cooperativos.

En las Notas de Orientación para los Principios Cooperativos de la ACI también encontramos 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 evitamos 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). Veremos que los Consejos Sociales -el órgano que sustituye a los sindicatos en las cooperativas- aparecerán más adelante cuando tratemos nuestro caso de estudio.

Por su parte, Jordi García 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 trabajo es la de “construir el proyecto de empresa de manera colectiva y permanente”, que el autor define de la siguiente forma (Ibíd., 15):

... el projecte d'empresa es modela amb compromisos entre tots els agents, uns acords que es renoven en fòrums de debat periòdics. Així doncs, suprimim o, si més no, diluïm la separació entre “els que pensen” i “els que treballen”, entre la formulació i l'aplicació, la qual cosa permet que l'estratègia no es generi de dalt a baix, des de la “vella guàrdia” o des de la tecnocràcia cooperatives, sinó que vagi emergint de la pròpia activitat, de l'equip, de les seves interaccions i la seva cooperació. [... el proyecto de empresa se modela con compromisos entre todos los agentes, unos acuerdos que se renuevan en fóruns de debate periódicos. Así, suprimimos o, al menos, diluimos la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan”, entre la formulación y la aplicación, lo cual permite que la estrategia no se genera de arriba hacia abajo, desde la “vieja guardia” o desde la tecnocracia cooperativas, sino que vaya emergiendo de la propia actividad, del equipo, de sus interacciones y su cooperación]

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 trabajo. Más concretamente, para García Jané (2023, 23) 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 trabajo es el primero; la filosofía de la entidad, y más concretamente el propósito de la entidad y los valores nucleares. Como veremos más adelante, serán cuestiones centrales en el estudio de caso que presentamos. Por ello, antes de adentrarnos en el estudio de caso, es preciso profundizar más en este ámbito como forma de impulsar la participación de las

personas trabajadoras en la gestión de la empresa. Para ello, utilizaremos 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 a esta definición, el sentido del grupo tiene una enorme importancia en el día a día de los grupos y por tanto podemos defender que debe definirse recogiendo las aportaciones de la mayor cantidad posible de integrantes del grupo. Esto es precisamente por lo que se apuesta en el caso de estudio que veremos a continuación.

Por otro lado, como argumentan los autores, la ideología tiene un papel fundamental en la construcción del sentido del grupo (Ibíd., 287):

En grupos con tareas variadas e integrales (educativos, de convivencia, sociales), la ideología compartida es un facilitador de la construcción del sentido del grupo. [...] si se construye colectivamente una ideología compartida, es más probable que los objetivos del grupo sean compartidos y, por lo tanto, se pueda desarrollar un mayor sentido de grupo.

De nuevo, como veremos, esto es algo que está enormemente presente en nuestro estudio de caso. 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. Pese a que queda fuera del alcance de este trabajo, Cembranos y Medina también proponen técnicas prácticas para trabajar el sentido del grupo en el apartado 3.8. llamado “El pensamiento revelador: Algunas técnicas” de su obra *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo* (2014). Sin duda, son técnicas que merece la pena revisar para seguir una metodología adecuada de construcción de sentido del grupo.

En esta sección 2 hemos revisado algunas bases teóricas de la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa. Y más concretamente, hemos profundizado en una forma concreta de impulso de esta participación; la construcción del proyecto de empresa de forma colectiva a través de trabajar el sentido y la ideología del grupo. A continuación, vamos a analizar un caso real de esta forma de impulso de la participación. Para ello, comenzaremos exponiendo la metodología seguida para estudiar el caso y posteriormente nos adentraremos en profundidad en él.

Pero antes, en la [Figura 1](#) de la página siguiente recogemos un resumen de las condiciones objetivas, subjetivas y organizativas para la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa. Todas estas condiciones se han mencionado ya en este marco teórico³, de modo que lo único que añadimos es la clasificación de las mismas en tres grupos. Esta clasificación es la conexión del marco teórico con el estudio de caso de este trabajo. Como veremos, en el estudio de caso (concretamente en la [Figura 9](#)) identificamos condiciones objetivas, subjetivas y organizativas para que se de la identidad cooperativa⁴ y muchas de ellas coinciden con las que mencionamos aquí. Esto se debe a que, como adelantamos en la introducción de este trabajo, la identidad cooperativa es una condición necesaria para que pueda darse la participación de las personas trabajadoras en la gestión.

³ Los nombres de los autores/as aparecen subrayados e indicamos la fecha de publicación y el número de página de la obra de la que procede la cita.

⁴ Como se menciona en la introducción de este trabajo, la identidad cooperativa es la identificación de la persona trabajadora con su cooperativa. Dicho de otra forma, es el sentimiento de pertenencia de la persona trabajadora a su cooperativa.

Condiciones objetivas	Condiciones subjetivas	Condiciones organizativas
<p>Jordi García 2009, p. 20: para impulsar la participación debe cumplirse un requisito: “consensuar las condiciones laborales”.</p> <p>Cembranos y Medina 2014, pp. 142-143: en los grupos más grandes disminuye sustancialmente la participación.</p> <p>Igor Ortega-Sunsundegi 2021, p. 277: “el proyecto cooperativo [...] Debe posibilitar el despliegue del ser humano [...] lo cual sólo es factible mediante su participación integral en la empresa, esto es, [...] como socio y trabajador...”.</p>	<p>Jordi García 2023, p. 4: querer participar (motivación) y saber hacerlo (formación) son dos condiciones de la participación. 2023, p. 23: la construcción colectiva del proyecto de empresa supone definir la “filosofía de la entidad”.</p> <p>Cembranos y Medina 2014, p. 287: “... si se construye colectivamente una ideología compartida, es más probable que los objetivos del grupo sean compartidos y, por lo tanto, se pueda desarrollar un mayor sentido de grupo”. 2014, p. 288: sin el sentido, “... el grupo se reduce, se desestructura y muere”. 2014, p. 288: las nuevas incorporaciones generan una tensión entre el sentido ya construido y la construcción de uno nuevo. Es importante que haya una buena transmisión del sentido hacia las personas recién incorporadas.</p> <p>Alianza Cooperativa Internacional 2017, p. 63: “Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa”.</p>	<p>Jordi García 2023, p. 4: poder participar (tener canales, espacios, herramientas) es una condición de la participación. 2009, p. 15: “... el proyecto de empresa se modela con compromisos entre todos los agentes, unos acuerdos que se renuevan en fóruns de debate periódicos”. 2023, p. 23: la construcción colectiva del proyecto de empresa supone definir los “objetivos, normas y estilo”.</p> <p>Alianza Cooperativa Internacional 2017, p. 26: “Hay buenas razones empresariales por las que las cooperativas pueden querer plantearse dar voz a los empleados en su gobernanza democrática, especialmente si no se permite a los empleados afiliarse”. 2017, p. 22: Las cooperativas de mayor envergadura podrían nombrar a un defensor o defensora independiente que se encargue de atender las quejas de los miembros.</p>

Figura 1. Las condiciones objetivas, subjetivas y organizativas para la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa recogidas en el marco teórico.

3. Metodología

En esta sección se explican los aspectos metodológicos más relevantes del trabajo. En primer lugar, se expone el contexto desde el que se escribe esta investigación y la relación con las prácticas del Máster en Economía Social y Solidaria. En segundo lugar, tratamos la metodología seguida en este trabajo y en el proceso Erroak -la sistematización de experiencias- y las técnicas de investigación concretas utilizadas.

3.1. Contexto de la investigación

El presente trabajo de fin de máster se enmarca dentro de las prácticas obligatorias del curso 2022/2023 del Máster en Economía Social y Solidaria, realizadas en GEZKI, el Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la UPV/EHU. Las prácticas consistieron en el apoyo al investigador y tutor de este trabajo Enekoitz Etxezarreta para la redacción de un informe sobre el proceso Erroak, encargado por la cooperativa de segundo grado que lo impulsó; Bogan.

El informe titulado *Sistematización del proceso Erroak: buscando las claves de la identidad cooperativa*, cuyos autores son Etxezarreta y Darío Gómez-Cornejo (autor de este trabajo de fin de máster), contiene algunas secciones que se han reutilizado sin cambios (o algunos cambios mínimos) en este trabajo. El motivo es que el autor de dichas secciones es Darío Gómez-Cornejo. Las secciones de este trabajo que se han reutilizado del informe pueden verse en la [Figura 2](#) al final de este apartado clasificadas como “Elaboración propia: reutilización informe”

Las principales tareas necesarias para la escritura de dichos apartados llevadas a cabo por el autor de este trabajo de fin de máster fueron las siguientes:

- Diseño y realización de la entrevista al Equipo Dinamizador incluida en el Anexo 1 de este trabajo y apoyo en la transcripción de 3 entrevistas realizadas por Enekoitz Etxezarreta entre mayo y junio de 2023 al Equipo Dinamizador, Equipo Motor y Consejo Rector de Bogan.
- Asistencia a 5 sesiones de contraste de Erroak entre Giupzkoa y Bizkaia (fase 4 del proceso) entre febrero y marzo de 2023 y a la sesión de conclusión del proceso el 24 de marzo de 2023 en Durango (Bizkaia, fase 5), además de la elaboración de informes sobre las mismas
- Ordenación y resumen de la documentación interna facilitada por Bogan para llevar a cabo la reconstrucción del proceso Erroak
- Apoyo en el diseño del cuestionario de valoración de Erroak y análisis estadístico propio de los datos obtenidos

- Diseño y coordinación de las sesiones grupales de concreción, valoración y priorización de las acciones y elaboración de un informe sobre las mismas

Por otro lado, en este trabajo también se han sintetizado y citado debidamente secciones del informe *Sistematización del proceso Erroak: buscando las claves de la identidad cooperativa* que fueron escritas por el investigador Enekoitz Etxezarreta con un apoyo menor del autor de este trabajo de fin de máster. Las secciones de este trabajo que cumplen con estas características pueden verse en la Figura 2 a continuación clasificadas como “Síntesis y citación del informe”

Apartado de este trabajo	Relación con el informe de sistematización
4.2. Reconstrucción del proceso Erroak	Elaboración propia: reutilización informe (Capítulo 1: Reconstrucción del proceso Erroak)
4.3. Temáticas clave del proceso Erroak	Síntesis y citación del informe (Capítulo 2: Las claves de la identidad cooperativa: relato de los contenidos abordados en el proceso)
4.4.1. El alcance de la participación	Síntesis y citación del informe (Capítulo 3: Aprendizajes y claves identificadas en el proceso de Erroak)
4.4.2. Los aspectos organizacionales	Síntesis y citación del informe (Capítulo 3)
4.4.3. Los contenidos abordados	Elaboración propia: reutilización informe (Capítulo 3)
5. Una propuesta de continuación del proceso Erroak: las sesiones grupales de concreción, valoración y priorización de las acciones	Elaboración propia: reutilización informe (Anexos IV y V)
Anexo 1: entrevista al Equipo Dinamizador de Erroak en Elgoibar (Gipuzkoa)	Elaboración propia: reutilización informe (Anexo VI)

Figura 2. Clasificación de apartados de este trabajo procedentes del informe “Sistematización del proceso Erroak: buscando las claves de la identidad cooperativa” (elaboración propia)

Los apartados de este trabajo que no están presentes en la tabla se han escrito especialmente para este trabajo de fin de máster, sin estar presentes en el mencionado informe.

3.2. Metodología: la sistematización de experiencias

En esta sección tratamos la metodología seguida en este trabajo y en el proceso Erroak. Por ello, vamos a hablar fundamentalmente de la corriente metodológica por la que nos guiamos: la sistematización de experiencias.

Por un lado “... 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” (Jara, 2018, 61). Esta definición aporta dos elementos que aparecerán más adelante en este trabajo: la reconstrucción y los aprendizajes.

En toda sistematización hay 3 preguntas iniciales que debemos hacernos (Eizaguirre et al., 2004, 50):

- *¿Para qué queremos sistematizar? (Objetivo)*
- *¿Qué experiencia queremos sistematizar? (Objeto)*
- *¿Qué aspectos centrales de la experiencia nos interesan? (Eje)*

En el caso de la sistematización de Erroak el objetivo, objeto y eje son los siguientes (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 Erroak⁵. Este tema fue el elegido conjuntamente entre el equipo investigador (GEZKI) y el equipo dinamizador de Erroak por dos motivos (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 11): 1- por ser uno de los temas más demandados y con mayor número de personas participando; 2- “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”.

Erroak es un proceso llevado a cabo por la cooperativa de segundo grado Bogan principalmente entre los años 2022 y 2023, pero Bogan fue creada sólo unos años antes; en 2018. Y por ello, para entender mejor el contexto por el cual se decide comenzar el proceso

⁵ 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.

Erroak, es útil recordar algunos elementos de Bogan; concretamente, los que aparecieron en la sistematización del crecimiento cooperativo de Bogan. Ricard Mendieta, el autor de dicha sistematización, señalaba los siguientes elementos como objetivo, objeto y eje de la sistematización (Mendieta, 2021, 5):

- Objetivo: “Desarrollar el relato con el objetivo de constatar el sentido y coherencia de Bogan como consecuencia de un proceso de rearme ideológico y de acción estratégica”.
- Objeto: “El contexto organizativo de Agintzari y su evolución a lo largo de los años, desembocando en Bogan”.
- Eje: “Recoger el elemento vivencial de las y los protagonistas durante el proceso de crecimiento cooperativo, e interpretar cómo estos perciben el proceso vivido, especialmente en el período 2010-2021 como eje central del cambio”.

Así, sabemos que mientras que la sistematización de Mendieta se centraba en entender el proceso de creación de Bogan, la presente sistematización se centra en analizar la cooperativa en un momento de mayor consolidación y búsqueda de reforzamiento.

En cuanto a las técnicas de investigación de este trabajo, son principalmente cuatro (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 11-12):

- *Observación participativa de las sesiones de debate del eje 2 (persona y cooperativa);*
- *Diseño y explotación de un cuestionario masivo enviado al conjunto de personas trabajadoras (participantes y no participantes del proceso);*
- *Entrevistas grupales semi-estructuradas para la reconstrucción del proceso vivido, sobre una muestra de personas con perfiles lo más homogéneos posibles.*
- *Focus Groups o grupos focales sobre propuestas de acción que se derivan de la declaración ideológica, con una muestra de participantes lo más heterogénea posible.*

Adicionalmente, se ha utilizado gran cantidad de documentación interna facilitada por el equipo de Bogan que se irá citando en este trabajo.

En relación con el trabajo de campo, se han tenido en cuenta 4 variables para garantizar la diversidad en la muestra de personas participantes (Ibíd., 73):

- *El perfil de la persona participante: se establecen dos grupos entre personas dinamizadoras del proceso y personas participantes en el mismo. [...]*
- *La adscripción a distintas cooperativas: se ha tratado de preservar una presencia proporcional de las personas según cooperativa de adscripción, [...]*

- *La vinculación societaria: se han incorporado las voces de las personas trabajadoras no socias, aunque no de forma equilibrada, dando una mayor preponderancia a la perspectiva de las personas socias (14 de las 18 personas).*
- *La antigüedad en la cooperativa...*

Por último, como señala 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”. Desde el equipo investigador hemos estado presentes en numerosas sesiones del proceso Erroak y en estrecha comunicación con el equipo dinamizador, pero evidentemente no dejamos de ser agentes externos a la organización. Por ello, esta cuestión que señala Jara es una posible limitación de la metodología seguida en este trabajo.

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, comenzaremos describiendo las cooperativas implicadas (4.1); seguiremos con la reconstrucción del proceso Erroak (4.2); abordaremos 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, comenzaremos explicando lo que es y los motivos por los que surge y describiremos individualmente las tres cooperativas que la componen -Agintzari, Zabalduz e Hirube-. Para concluir la sección hablaremos de la necesidad por la cual se pone en marcha el proceso Erroak.

Para explicar qué es Bogan utilizamos uno de los documentos internos facilitados por la entidad (Bogan, 2022a). Jurídicamente, es una Cooperativa de 2º grado -una cooperativa de cooperativas⁶- 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 Administrativo 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 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:

⁶ 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).

- *Razones económicas:*
 - *Necesidad de ser competitivos, tras la globalización y la liberación de las economías.*
 - *Tendencia a la concentración empresarial del resto de sociedades.*
 - *Acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación.*
 - *Obtención de ventajas que conlleva un mayor tamaño de la empresa*
 - *Economías de escala*
 - *Acceso a fuentes de financiación*
 - *Mayor poder de mercado*
 - *Incremento del poder frente a la competencia*
- *Razones Sociales:*
 - *Defensa del movimiento cooperativo*
 - *Apoyo a las sociedades cooperativas de base*
 - *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). Una vez caracterizada la cooperativa de segundo grado Bogan pasamos a analizar las tres cooperativas integrantes por separado; Agintzari, Zabalduz e Hirube.

En cuanto a Agintzari, en su web (Agintzari, 2024a) se definen como “...una empresa social implicada en el desarrollo de la comunidad que opera en el ámbito de la intervención social trabajando en la puesta en marcha de propuestas innovadoras y en la gestión de servicios de calidad orientados a la superación de las necesidades sociales de personas y colectivos en situación de dificultad”. Además, explican 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. Por último, sus principales líneas de actuación son 3 (Agintzari, 2024b): 1- intervención comunitaria; 2- acogimiento y adopción y 3- intervención en violencia y conflictos relacionales.

Con respecto a Zabalduz, en su web (Zabalduz, 2024) se explica que 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. Su misión es “... promover un cambio en el modelo de intervención social, persiguiendo el respeto, calidad de vida y bienestar de la persona” y se orientan hacia “... una actuación ecológica, sostenible, transparente, cercana y vinculada a la comunidad”. En cuanto a su actividad, colaboran con el sistema de servicios sociales y gestionan los programas de: 1- intervención social con personas en situación de desprotección o vulnerabilidad; 2- inclusión sociolaboral y 3- intervención comunitaria.

Por último, en sus estatutos sociales (Hirube, 2018)⁷ Hirube se describe como “... una Cooperativa de Iniciativa Social sin ánimo de lucro que persigue el bienestar comunitario a

⁷ Citado en Mendieta, 2021, p. 25.

través de la detección, prevención y respuesta a las necesidades sociales de las personas. [...] Su ámbito prioritario de actuación es la familia, infancia y juventud, tanto a través de actividades públicas como privadas. Trabaja de un modo activo la colaboración con otros agentes comunitarios, formales e informales, así como con otras entidades que persigan finalidades semejantes, buscando implicar a la sociedad en su conjunto”.

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 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. Pasemos ahora a analizar este proceso.

4.2. Reconstrucción del proceso Erroak

En esta sección llevaremos a cabo un análisis descriptivo del conjunto del proceso Erroak. Para ello, comenzaremos en un primer apartado enmarcando el proceso dentro del contexto de Bogan; abordaremos a continuación cómo se gestó el proceso Erroak y los momentos previos a que se iniciara; seguiremos analizando en detalle la metodología aplicada a lo largo del proceso; veremos seguidamente cada una de las distintas fases del proceso y su ejecución y concluiremos 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):

Reflexionar y definir las bases ideológicas comunes que dotan de sentido al trabajo cotidiano de las personas de las diferentes cooperativas y que deben ser referencias en la toma de decisiones colectivas.

Posibilitando el debate de las personas que se han incorporado en los últimos años, generando nuevas interpretaciones y propuestas y facilitando la reflexión sobre el sentido finalista de la acción cotidiana.

Respetando la idiosincrasia de cada persona y de cada colectivo y su realidad, pero estableciendo los elementos troncales que nos ubican en la economía social y solidaria, en el tercer sector social y en el sistema de los servicios sociales y de apoyo a las personas.

*Dialogando en un proceso de **participación extendida** a todas las personas de las organizaciones, en formas diversas que permitan encontrarse en lo presencial y en lo virtual, en lo cotidiano y en lo específico, entre las personas cercanas y entre aquellas más alejadas.*

*Finalizando con una **declaración ideológica** que ofrezca cobertura a la referencia identitaria, al posicionamiento en la sociedad, a las aspiraciones y a los compromisos de las personas que conjuntamente integran Bogan.*

Pese a que esta explicación del sentido del Erroak introduce muchos elementos, es lo expuesto en el primer párrafo lo que marca de forma clara el objetivo principal del proceso planteado. El proceso nace para establecer unas “bases ideológicas comunes”, es decir, para generar valores compartidos que lleven a una actuación cohesionada de las cooperativas de Bogan. Secundariamente, para alcanzar la pretendida visión compartida, 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 crecimiento (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 (Anexo 1).

Tal y como se nos traslada en la entrevista realizada al Equipo Dinamizador (ED en adelante) del Anexo 1, 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

Como hemos adelantado en la sección anterior, la necesidad de la cual surge el proceso Erroak es la de consensuar unas bases ideológicas comunes ante el crecimiento de las tres cooperativas, incorporando a todas las voces implicadas en el proyecto Bogan. Todos los detalles sobre los inicios y la gestación de Erroak aparecen en la entrevista del Anexo 1, en la que nos basamos para desarrollar este apartado de la reconstrucción.

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 abordaremos cuatro cuestiones principales relacionadas con la metodología de Erroak: las bases o principios rectores del proceso; sus fases e hitos participativos -en los que profundizaremos en los apartados siguientes-; los distintos agentes implicados en el

proceso y sus roles; y por último el papel del ED, incluyendo sus tareas, principales dificultades afrontadas y metodología de recogida de materiales.

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 3 (Ibíd.) que incluimos 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. Cada fila corresponde a una fase del proceso, aunque como puede verse sólo hay cuatro recuadros de la columna izquierda coloreados. Estas cuatro fases son los cuatro “hitos participativos” antes mencionados. Lo especial de estas fases ha sido que el proceso se ha abierto a todas las personas trabajadoras de la cooperativa; mientras que en las fases sin colorear el trabajo era esencialmente de los órganos dinamizadores e impulsores del proceso (Consejos Rectores, EM, ED y apoyo externo), en las fases coloreadas se da la participación de todas las personas integrantes del grupo y se recogen sus aportaciones.

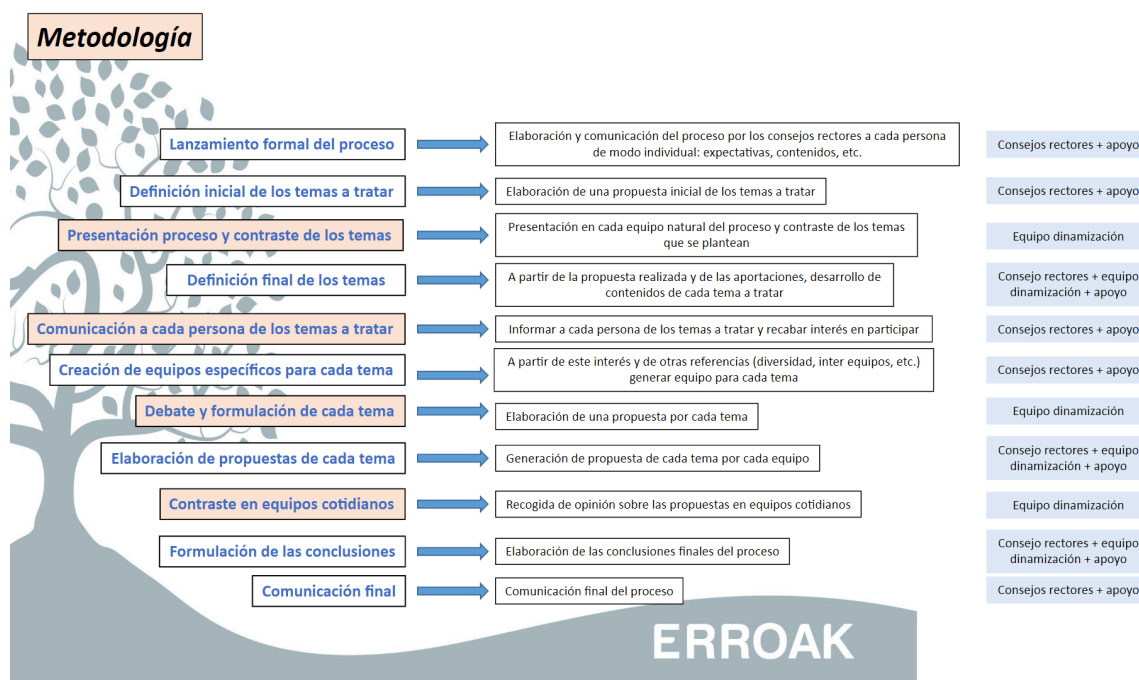


Figura 3. Las fases e hitos participativos del proceso Erroak (Bogan, 2022b)

En tercer lugar, en cuanto a los agentes implicados en el proceso y sus funciones, pueden verse en la Figura 4 (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.
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 4. Agentes implicados en Erroak y sus funciones principales (Bogan, 2023a, 4-5)

En cuarto lugar, en cuanto al Equipo Dinamizador -uno de los agentes principales del proceso-, sus tareas están recogidas en la Figura 5 (Bogan, 2022b) a continuación:

<ul style="list-style-type: none"> ● 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 5. Las principales tareas del Equipo Dinamizador de Erroak (Bogan, 2022b)

Tal y como se expresó en la entrevista al Equipo Dinamizador del Anexo 1, 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.

En cuanto a los aspectos más difíciles o laboriosos del proceso, el ED expresó al menos seis en la entrevista:

1. Primero, el trabajo de transcripción y categorización de las aportaciones de las personas participantes. Se hicieron 57 presentaciones iniciales y en cada una de ellas se rellenaron cinco cartulinas (una por cada uno de los ejes temáticos que veremos más adelante), lo cual dio lugar a más de 100 páginas de transcripción de aportaciones.
2. Segundo, la planificación temporal de las sesiones de debate, ya que no se conocían con exactitud los momentos en los que más personas de las distintas cooperativas (alrededor de 800 personas repartidas entre los cuatro territorios históricos de Euskal Herria) podrían asistir.
3. Tercero, la conciliación entre el tiempo dedicado a Erroak y el tiempo dedicado a los servicios por parte del ED. Las personas que lo han integrado fueron liberadas a media jornada para dedicarse a dinamizar Erroak pero han seguido trabajando en sus servicios durante la otra mitad de la jornada.
4. Cuarto, la forma de comunicarse con las personas participantes. Una de las personas integrantes del ED explicaba esta cuestión en la entrevista: “Hablábamos en un idioma distinto al del resto [...] ¿Cómo hacemos para que la gente que no está tan inmersa en el proceso lo pueda entender? Esa también ha sido una constante”. Concretamente, esta persona se refería al vocabulario propio de las distintas fases del proceso y de los contenidos de los ejes temáticos que veremos más adelante.
5. Quinto, la explicación de los ámbitos concretos en los que la estructura común de Bogan está presente en el día a día de las distintas cooperativas del grupo. Posiblemente esto fue una dificultad para el Equipo Dinamizador debido a que muchas personas, por no estar en contacto con los órganos de Bogan, no conocen en qué les afecta lo que ocurra en la cooperativa de segundo grado.
6. Sexto y último, incluir todo aquello que las personas participantes han considerado más importante en los documentos generados.

Respecto a la forma de recoger los materiales por parte del ED, en las sesiones presenciales se recogieron a través de cartulinas separadas por ejes temáticos en las que las personas participantes podían adherir sus post-its con aportaciones. Por otro lado, también se habilitaron vías online para recoger más ideas y propuestas. En esta línea, se crearon espacios para cada tema en la plataforma Teams, se habilitó un correo electrónico para atender cuestiones relacionadas con Erroak y las personas dinamizadoras atendieron a la participación también mediante sus teléfonos móviles y correos electrónicos personales. Esto último es sin duda gracias a su cercanía con las personas participantes, dado que son compañeras de trabajo.

Habiendo visto los aspectos de carácter metodológico más generales, pasamos 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 6 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:

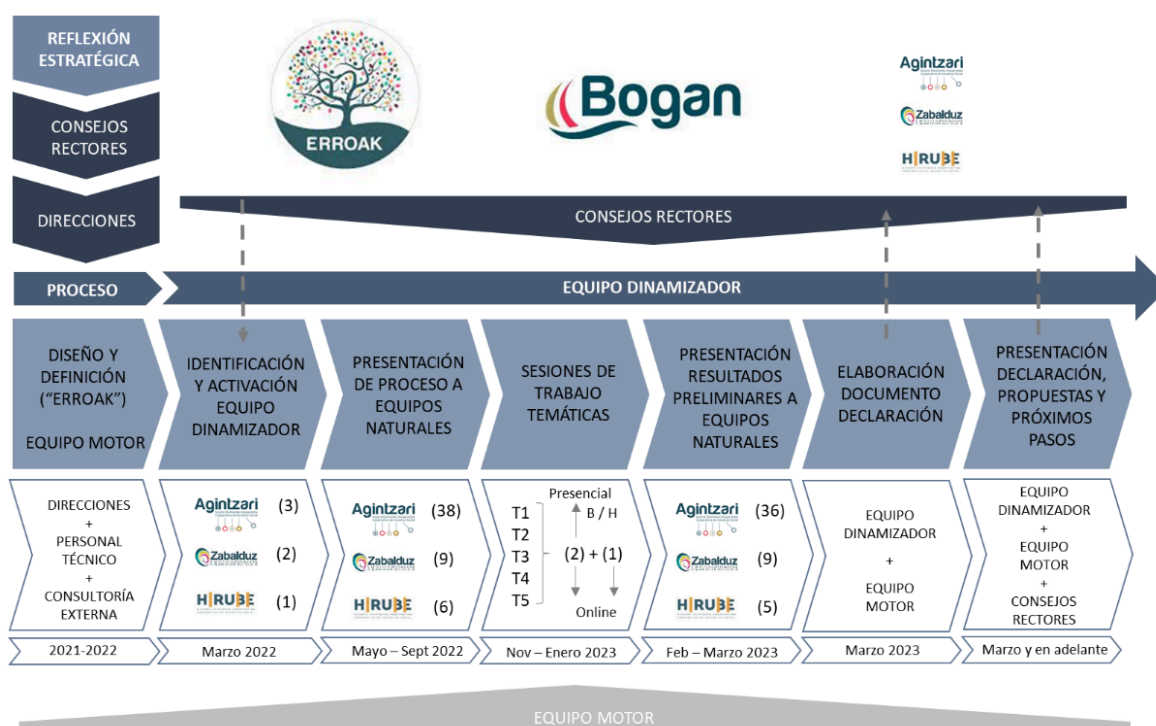


Figura 6. El desarrollo de Erroak y los agentes implicados (Bogan, 2023a, 7)

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, describimos con más detalle cada una de ellas.

4.2.4.1. Fase 1: presentación

La primera fase de Erroak comenzó con la propuesta del EM de diez temas distintos para trabajar a lo largo del proceso (Figura 7). 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. Pese a que los temas se llevaron ya planteados a los equipos, en esta fase hubo algunos cambios en los títulos y en fases posteriores surgieron subtemas por las aportaciones realizadas.

- Posicionamiento como respuesta a las necesidades del sistema público vs. agente de innovación social
- Modelo de relación entre las cooperativas: espacio Bogan, papel
- Persona usuaria
- Empleo: cuidado, salario, cooperativización, ...
- Persona socia y trabajadora
- Generación y distribución riqueza
- Arraigo en el territorio y comunidad
- Construcción compartida con otras entidades
- Transformación social
- Gobernanza y democracia interna
- ...

Figura 7. Los temas propuestos por el Equipo Motor en los inicios de Erroak (Bogan, 2022b)

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; participaron 526 personas y las sesiones se estructuraron en torno al siguiente esquema:

1. *Planteamiento de los principios de participación y transparencia.*
2. *Contextualización del proceso. Se recoge una breve explicación de qué es Bogan y de dónde surge la necesidad de definición ideológica.*
3. *Presentación del proceso. A través de la web, se explica la distribución de las fases.*
4. *Metodología. Fomento una participación extendida, con flexibilidad en los formatos.*
5. *Contextualización del surgimiento de los temas y presentación de éstos. Se conecta la necesidad de definición ideológica con una propuesta de temas que deben contrastarse con las personas que forman parte del colectivo.*
6. *Se realiza una dinámica de lectura de los temas y de lluvia de ideas para enriquecerlos, modificarlos o generar temas de interés nuevos*

Finalmente, los cinco temas o ejes temáticos que se decidió desarrollar fueron los siguientes:

1. persona-comunidad;
2. persona-cooperativa;
3. intercooperación;
4. posicionamiento y

5. transformación social.

Hubo dudas a la hora de incluir el tema de transformación social, pero finalmente resultó ser un tema transversal. También generó dudas la cuestión de la autonomía y la identidad de cada una de las cooperativas con respecto a Bogan pero finalmente se incluyó en el eje 3 sobre intercooperación. Finalizada esta fase de propuesta y decisión de temas a trabajar, se pasó a la siguiente fase, de carácter más individual.

4.2.4.2. Fase 2: elección

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. Se abrió la posibilidad de participar en las sesiones o bien de forma online o bien de forma presencial en Bilbao, Hernani y Durango, aunque finalmente esta última desapareciera como opción por no llegar al mínimo de personas necesario para llevar a cabo las sesiones.

4.2.4.3. Fase 3: debate

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. Como ya se ha adelantado, en estas sesiones 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. Posteriormente, la mayoría de los temas fueron divididos en subtemas por parte del ED para ordenar mejor las aportaciones.

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. Debido a que había más de un equipo específico en cada tema, después de estas sesiones el ED se encargó de unificar las distintas pre-declaraciones. Por otro lado, 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, estas se llevaron de nuevo a los equipos específicos. En estas sesiones, que en este caso se hicieron online, 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- y la distribución de las personas entre los 5 temas fue la que se muestra en la Figura 8. Como puede verse, el tema con mayor número de personas participando es el de persona-cooperativa.

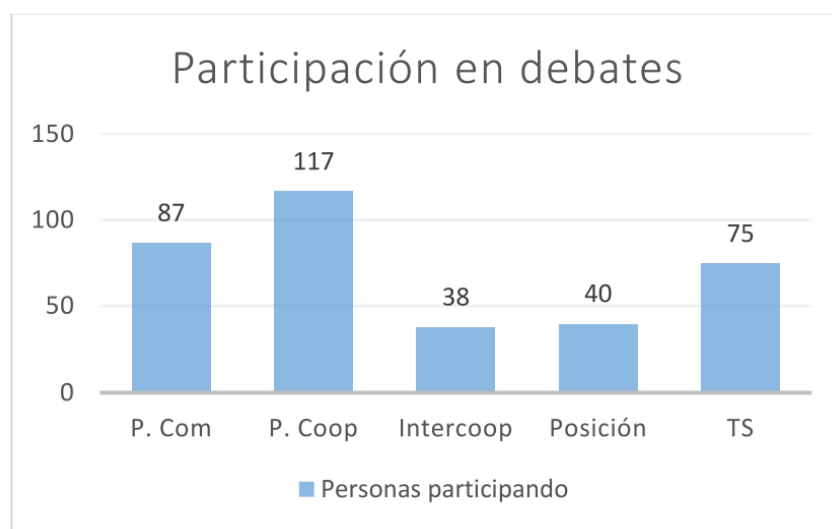


Figura 8. Distribución de la participación entre los 5 ejes temáticos de Erroak (Bogan, 2023a, 10)

4.2.4.4. Fase 4: contraste

La cuarta fase fue de carácter principalmente expositivo -frente al carácter más participativo de la fase anterior-, 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. Además, se pretendía que todas las personas que asistieran a las sesiones contestaran a una encuesta online de evaluación del proceso en la que pudieron expresar su nivel de satisfacción con distintos aspectos de Erroak. Más adelante analizaremos en detalle los datos obtenidos a través de esta encuesta en la cual se recogen las respuestas de las 520 personas que participaron en la fase (Ibíd.).

Para llevar a cabo estas sesiones, el ED creó una presentación (Bogan, 2023b) en la que recogió los siguientes contenidos: un vídeo breve de presentación del proceso Erroak; el resumen de las declaraciones a las que se llegó para cada uno de los cinco temas y propuestas

de acción transversales -aunque aparte también se hayan desarrollado propuestas de acciones para cada tema por separado-.

Desde el equipo investigador de GEZKI asistimos a cinco de estas sesiones entre los meses de febrero y marzo de 2023; dos en un centro de trabajo de Agintzari, dos en distintos centros de Zabalduz y otro en uno de Hirube. En estas sesiones la mayor parte del tiempo fue dedicado a la exposición por parte del Equipo Dinamizador de los contenidos recogidos en las presentaciones, aunque como explica una persona dinamizadora, “pedíamos que si habían participado en alguno de los temas fuesen ellas las que nos contasen”. Las personas asistentes intervinieron principalmente para confirmar que aquello que se estaba exponiendo era efectivamente lo que se había acordado en los grupos temáticos, para matizar brevemente alguno de los aspectos expuestos o para agradecer al ED su trabajo.

4.2.4.5. Fase 5: conclusiones

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. Se organizaron autobuses para que todas las personas pudieran asistir desde los distintos territorios en los que está presente el grupo cooperativo.

Como se refleja en la presentación que siguió el ED durante la presentación del evento (Bogan, 2023c), se presentaron algunas cifras clave de cada una de las fases de Erroak. Además, las distintas partes de la declaración fueron leídas por personas trabajadoras con perfiles muy diversos. Los Consejos Rectores también intervinieron expresando su apoyo al proceso, lo cual es importante al ser los órganos encargados de decidir si llevar a cabo o no las acciones propuestas junto a la declaración. El acto finalizó con un encuentro de carácter más informal, en línea con la demanda de más espacios informales en la que profundizaremos más adelante. La valoración del acto por parte del Equipo Dinamizador es muy positiva.

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

Los temas generales que aparecen en la declaración son los cinco ya expuestos en el apartado 4.2.4.1 de este trabajo. El documento sirve sin duda como una referencia para distintos agentes relacionados con la cooperativa Bogan: para las personas más veteranas en la cooperativa como guía de actuación en sus áreas de trabajo; para las personas recién incorporadas como documento introductorio y para el sector público y la sociedad como carta de presentación.

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, como se adelanta en el apartado 4.2.4 de este trabajo, para cada tema se incluyen también propuestas de acciones para hacer realidad las declaraciones y evitar que sean únicamente de carácter teórico. El carácter extenso del documento (unas 13 páginas) y el hecho de que incluir acciones no fuera un objetivo de Erroak hace que este documento tenga un carácter secundario con respecto a la declaración.

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.

Sin duda, estos tres documentos constituyen una buena síntesis de los temas discutidos a lo largo del proceso Erroak y los tres formatos podrían ser utilizados en otros procesos participativos. En el siguiente apartado profundizamos en los contenidos clave del tema persona-cooperativa; el eje de la sistematización que estamos llevando a cabo en este trabajo.

4.3. Temáticas clave del proceso Erroak

En esta sección recogemos las temáticas clave abordadas en el proceso Erroak. Estas serán fundamentalmente las temáticas abordadas en los debates del eje temático “persona-cooperativa”. El motivo por el que este es el eje en el que se encuentran los principales temas es que “... el reforzamiento de la identidad cooperativa [es decir, de la relación entre persona y cooperativa] podría ser considerado como el núcleo identitario sobre el cual podrían ‘gravitar’ el resto de temas trabajados: persona y comunidad, inter-cooperación, posicionamiento y transformación social” (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 10). Para analizar las temáticas clave del proceso, comenzaremos exponiendo cuáles son y posteriormente abordaremos su relación con el resto de ejes temáticos del proceso.

Las temáticas clave del proceso Erroak se recogen en la Figura 9 a continuación. Estas temáticas se ordenan 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, respectivamente, siendo las primeras las más importantes. Así se expresa en el siguiente fragmento de la sistematización de Erroak (Ibíd., 41): “¿Qué necesitaría una persona, por tanto, para reforzar su identidad cooperativa que traiga aumentar su implicación en la empresa? Considerar estar en un buen lugar de trabajo (base material), que le cuida (base emocional) y que canaliza su participación (base estructural)”. Como adelantamos en el marco teórico, estas condiciones están directamente relacionadas con las condiciones para la participación de las personas trabajadoras en la gestión de la empresa recogidas en la Figura 1. Muchas de las condiciones presentes en la Figura 1 se repiten en el cuadro a continuación.

BASES	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS
<p>BASE MATERIAL (condiciones objetivas)</p> <p>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)</p> <p>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,...)
<p>BASE ESTRUCTURAL (condiciones organizativas)</p> <p>Aspectos de carácter organizacional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ESPACIOS Y ESTRUCTURA <ol style="list-style-type: none"> 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?

(órganos, liderazgos, funciones de dirección...) que facilitarían un mayor sentido de pertenencia	<p>2. PERSONAS Y LIDERAZGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> 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)
---	--

Figura 9. Categorías analíticas de la relación entre persona y cooperativa (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 53)

A continuación, comentamos brevemente las tres bases y las categorías de análisis que incluyen cada una de ellas. Cabe tener en cuenta que mientras que las tres bases podrían utilizarse para analizar la identidad cooperativa en otros casos de estudio, las categorías de análisis expuestas en el cuadro son específicas del caso de Bogan; son las temáticas que han emergido en el proceso Erroak debido a las particularidades de Bogan.

En cuanto a la *base material* o *condiciones objetivas para la identidad cooperativa*, incluimos:

- características del servicio como la dispersión territorial de los centros de trabajo, el distinto nivel de madurez de las cooperativas al tener edades diversas y la distancia con respecto a Bogan de cada una de las cooperativas que forman parte por haberse creado muy recientemente;
- la evolución reciente de la cooperativa, que en este caso ha sido un rápido crecimiento tanto en facturación como en personas que ha generado distanciamiento de los órganos de decisión y desconocimiento de gran parte del equipo que se ha incorporado recientemente;
- las condiciones de trabajo “duales” debido al modelo cooperativo, ya que los trabajadores socios y no socios tienen diferentes condiciones de trabajo -en cuanto a turnos, contratos de trabajo...- y hay dudas sobre si debe exigirse el mismo compromiso de participación a personas socias y no socias.

En cuanto a la *base emocional* o *condiciones subjetivas*, se incluyen:

- la transmisión de valores y el acompañamiento para asegurar la continuidad y coherencia del proyecto, teniendo en cuenta el gran volumen de personas recién incorporadas a la cooperativa;
- el respeto a los momentos vitales de cada persona para adecuar las cargas de trabajo y de participación cooperativa en función de los mismos;
- la comunicación y la gestión de los conflictos para crear canales de información intercooperativos y espacios de escucha y resolución de conflictos;

- los espacios informales de encuentro para compartir momentos lúdicos que refuercen el sentimiento de pertenencia a la cooperativa.

Por último, en cuanto a la *base estructural* o *condiciones organizativas* incluimos:

- espacios y estructura, concretamente nuevos espacios de decisión cercanos a los distintos territorios y servicios, nuevos órganos de seguimiento de la participación, nuevos espacios intercooperativos de carácter formal y activación de los consejos sociales⁸;
- personas y liderazgos, concretamente integrar la escucha dentro del liderazgo, informar periódicamente sobre las novedades procedentes de los Consejos Rectores⁹, establecer la participación rotativa en los órganos de gobierno y crear la figura de persona facilitadora.

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.

El propio ED asume dicha visión, al contemplar los temas trabajados de forma sistémica, mediante una perspectiva concéntrica que tiene como base a las personas de la cooperativa, y abre espacios de influencia progresiva hacia lo más genérico, la comunidad.

Esta perspectiva concéntrica es la que aparece en la **Figura 10** a continuación:

⁸ En las cooperativas de trabajo asociado el Consejo Social es el órgano que representa a los socios trabajadores tanto en el plano laboral -en sustitución de los sindicatos propios de las sociedades de capital- como en el plano societario.

⁹ En las cooperativas de trabajo asociado el Consejo Rector es el órgano encargado de la representación y gestión de la cooperativa y es elegido por la Asamblea General.

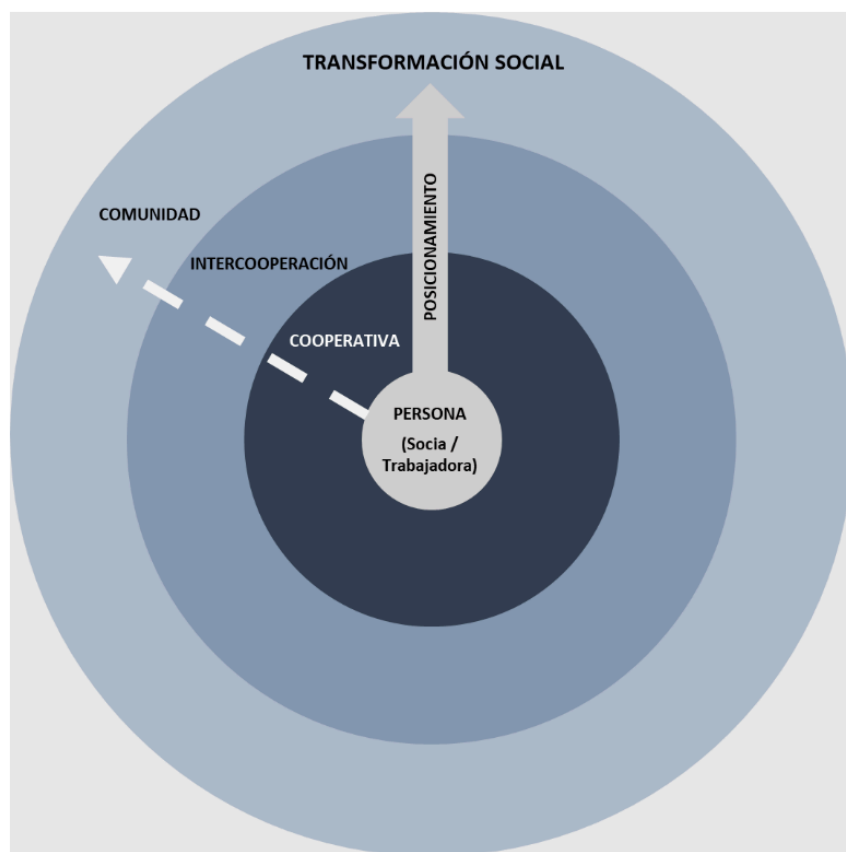


Figura 10. La visión concéntrica de los cinco ejes temáticos de Erroak (Bogan, 2023a, 31)

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 3.1 sobre la sistematización de experiencias, además de la reconstrucción de las mismas (ya realizada en el apartado 4.2), 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 nos centramos en explicar los aprendizajes que pueden extraerse del proceso Erroak.

Concretamente, lo hacemos en relación a cuatro áreas que son clave para valorar cualquier proceso participativo (Etxezarreta & Gómez-Cornejo, 2023, 76):

- *El alcance del proceso en términos de participación del colectivo de personas trabajadoras;*
- *Los aspectos organizacionales que han posibilitado el proceso;*
- *Los contenidos abordados y el nivel de profundización y concreción alcanzado en cada uno de ellos, y por último;*
- *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, podemos 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 participar 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 podemos concluir que las personas también tienen distintos motivos para no participar en un proceso como este, 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 4 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 [...]*
- *dos motivos adicionales que aun siendo formulados de forma algo distinta reflejan la misma situación personal: el haber sido recientemente incorporado en la cooperativa y no ser socia aún.*

Por último, podemos destacar 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 segundo lugar, 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 veíamos en el apartado 4.2.3, podemos destacar 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 comentábamos en el apartado 4.2.3, el Equipo Dinamizador trató de evitar “dirigir” el proceso. Como aprendizajes de esta decisión podemos destacar 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 “confort”, y con escasa presencia de perfiles no-gerenciales en los temas más vinculados a la gestión. Así, podemos concluir 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. Pudimos recoger esta valoración en el cuestionario que se pidió responder en las sesiones de contraste (fase 4). Las respuestas agregadas se encuentran en el cuadro a continuación:

	Todas coops	Agintzari	Zabalduz	Hirube	Bogan	Otras
Nº 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 11. 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. De estas, más de la mitad son de personas procedentes de Agintzari; 95 procedentes de Zabalduz y 75 de Hirube. 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 nos centramos en 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 vemos 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, podemos concluir 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 en el apartado 4.2.4.1, en el que se explica cómo se llevó a cabo la fase 1 de Erroak.

4.4.4. Las expectativas y los resultados

En cuarto y último lugar, podemos rescatar 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 deriva 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. Como veremos en el apartado siguiente, 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 hemos expuesto aquí.

5. Una propuesta de continuación del proceso Erroak: las sesiones grupales de concreción, valoración y priorización de las acciones

5.1. Diseño de las sesiones

5.1.1. Objetivo y productos esperados

El objetivo de estas sesiones grupales fue el de profundizar en las acciones contenidas en la declaración de Erroak a las que se llegó de forma colectiva durante las sesiones del proceso. Como ya se ha mencionado, pese a que el objetivo de Erroak era llegar a una declaración ideológica y no a una batería de acciones, durante el proceso se decidió añadir también ese contenido más práctico. Además, pese a que se propusieron una gran cantidad de acciones distintas, requerían de más concreción para implementarse. Por ello, desde GEZKI decidimos hacer este ejercicio de reflexión para explorar posibles vías participativas a través de las cuales podrían concretarse las acciones para una posible futura implementación por parte de los Consejos Rectores.

Los dos productos principales que se esperaban alcanzar llevando a cabo estas sesiones colectivas eran dos:

- Un listado de acciones detalladas del eje temático “persona-cooperativa”, por ser el eje en el que hemos centrado la investigación.
- Un análisis de la viabilidad (económica, social y temporal) de cada una de las acciones detalladas como paso inicial para estudiar la posibilidad de su implementación.

5.1.2. Esquema de las sesiones

Las sesiones comenzaron con una introducción en la que se explicaba a los participantes los productos objetivo y se enmarcaba la sesión en nuestro proceso de investigación. También se presentaban los 4 bloques temáticos planteados por nuestro equipo investigador para guiar la sesión que explicaremos en el apartado siguiente.

A continuación, se dividía al grupo en dos subgrupos. A cada subgrupo se le asignaban dos bloques temáticos de acciones que tenían que desarrollar más concretando las ideas procedentes de Erroak, sumando otras más concretas o describiendo brevemente

procedimientos para llevarlas a cabo. Después de un tiempo, se ponían en común las acciones desarrolladas.

Terminada la puesta en común, se pasaba a la segunda parte principal de la sesión. Esta fase estuvo reservada para el análisis de la viabilidad económica, social y temporal de las acciones. Para ello, los dos grupos se mantenían pero cambiaron los bloques temáticos asignados; cada grupo pasaba en ese momento a trabajar los dos bloques temáticos asignados antes al otro grupo. De nuevo, pasado un tiempo, se ponía en común el análisis de la viabilidad y se cerraba la sesión.

5.1.3. Bloques temáticos y acciones por bloque

Debido a que en la declaración final de Erroak había 42 acciones propuestas para el eje temático “persona-cooperativa”, para desarrollar y trabajar las acciones en una sola sesión era necesario llegar a una lista con menos acciones. Para ello, desde el equipo investigador combinamos algunas de las acciones, eliminamos otras repetidas y conseguimos llegar a una lista de veinte acciones ordenadas en cuatro bloques temáticos de cinco acciones cada uno. La lista de bloques y acciones sobre los que trabajamos en estas sesiones colectivas fue la siguiente:

1. Espacios de escucha-comunicación-información: crear más órganos de participación y escucha con figuras facilitadoras; garantizar que haya más transparencia e información, también a nivel Bogan, a través de canales informativos comunes o comisiones de información. Acciones propuestas en Erroak:
 - 1.1. Crear figuras facilitadoras
 - 1.2. Garantizar y crear espacios de escucha y espacios “intermedios” de decisión estratégica
 - 1.3. Crear un canal informativo homogeneizado para socias y trabajadoras en todas las cooperativas (ej: portal Agintzari) y comisiones de información
 - 1.4. Usar diferentes vías de comunicación
 - 1.5. Hacer supervisiones externas como apoyo y acompañamiento y para poder obtener diferentes puntos de vista
2. Espacios inter-cooperativos: crear más espacios y órganos intercooperativos (formales y de ocio) y mapear los ya existentes. Acciones propuestas en Erroak:
 - 2.1. Organizar visitas de responsables de otros servicios/programas para presentaciones y explicaciones
 - 2.2. Activar espacios formales e informales entre las diferentes cooperativas
 - 2.3. Reunirse con las comisiones de todas las cooperativas

- 2.4. Mapear en clave BOGAN todos los espacios de participación
- 2.5. Crear un portal o plataforma compartida entre cooperativas
3. Nuevas incorporaciones y procesos de acogida: acoger correctamente a las personas recién llegadas a la cooperativa e informarles sobre los aspectos más importantes de la misma (entre los que están la misión, visión y valores). Acciones propuestas en Erroak:
 - 3.1. Clarificar los criterios a la hora de buscar personas susceptibles de convertirse en socias en el futuro.
 - 3.2. Garantizar el conocimiento de los espacios
 - 3.3. Hacer buena acogida en las diferentes comisiones
 - 3.4. Acompañar / informar en el primer contacto profesional con la entidad.
 - 3.5. Crear un documento de iniciación con la misión, visión y valores de las cooperativas
4. Cuidado y modelos flexibles de participación: cuidar a todas las trabajadoras (socias y no socias) y atender a las distintas etapas del ciclo vital. Acciones de Erroak:
 - 4.1. Facilitar la participación teniendo en cuenta los distintos horarios de trabajo
 - 4.2. Asegurar la conciliación, la estabilidad laboral, el salario digno y en términos generales, el cuidado, tanto a las personas socias como a las trabajadoras no socias.
 - 4.3. Prestar atención a riesgos psicosociales, problemas y conflictos
 - 4.4. Impulsar la promoción y la formación en materias como la igualdad, la supervisión, los cuidados y otras competencias concretas
 - 4.5. Prestar atención a las distintas etapas vitales de las personas trabajadoras socias y no socias (ejemplo: etapas previas a la jubilación y salida de la cooperativa)

5.2. Desarrollo de las sesiones

5.2.1. Primera sesión: 22 de junio de 2023

La primera sesión grupal tuvo lugar el jueves 22 de junio de 2023 en una oficina de Agintzari en Bilbao. Asistieron 5 personas que habían sido entrevistadas previamente en las entrevistas grupales que tuvieron lugar entre mayo y junio. Durante la misma se pudo obtener un cierto desarrollo de las acciones pero no hubo tiempo suficiente para hacer una valoración de la

viabilidad de cada una de ellas. A continuación, presentamos el desarrollo literal de las acciones que hicieron los dos grupos participantes y algunas anotaciones sobre la presentación de dichos desarrollos.

Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción
1.1. Crear figuras facilitadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Coord / no coord - No coord → Otra estructura
1.2. Garantizar y crear espacios de escucha y espacios “intermedios” de decisión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - IGELA
1.3. Crear un canal informativo homogeneizado para socias y trabajadoras en todas las cooperativas (ej: portal Agintzari) y comisiones de información	<ul style="list-style-type: none"> - TANTAKA / Portal / Equipos de gestión
1.4. Usar diferentes vías de comunicación	
1.5. Hacer supervisiones externas como apoyo y acompañamiento y para poder obtener diferentes puntos de vista	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad encontrar perfiles adecuados

Figura 12. Desarrollo y concreción de las acciones del bloque 1 “espacios de escucha-comunicación-información” durante la primera sesión (elaboración propia)

Con respecto a crear figuras facilitadoras (1.1), el grupo pensó que había dos posibles formas de hacerlo: a) manteniendo la estructura cooperativa “normal” y haciendo uso de las figuras coordinadoras; b) creando una nueva estructura. Además, señalaron la relación entre la creación de estas figuras y la creación de espacios “intermedios” y de escucha (1.2). En relación con estos espacios, el grupo señaló el programa Igela, que tuvo que ver con el reparto de tareas ante la sobrecarga de las direcciones de la cooperativa.

En tercer lugar (1.3), como ejemplo de canal informativo ya existente se señaló Tantaka, el boletín interno de Agintzari que publica el Consejo Rector de la cooperativa. Un canal como este podría ser útil crear otro para todo el grupo cooperativo. Además, el grupo vio que esta acción era complementaria con otra de las medidas propuestas en Erroak; el uso de distintas vías de comunicación (1.4). Por último, en cuanto a la propuesta de supervisiones externas (1.5), el grupo señaló la dificultad para encontrar figuras capaces de llevar a cabo este acompañamiento. Sin embargo, argumentaron que sería fácil encontrar este tipo de perfiles para un acompañamiento de carácter más técnico.

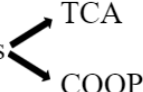
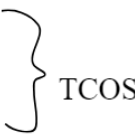
Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción
2.1. Organizar visitas de responsables de otros servicios/programas para presentaciones y explicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Veteranos → Nuevos 
2.2. Activar espacios formales e informales entre las diferentes cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios estructurados intercoop: <ul style="list-style-type: none"> - EISE - ADOP - RESID - Etc. 
2.3. Reunirse con las comisiones de todas las cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> - Lo mismo pero en transversal
2.4. Mapear en clave BOGAN todos los espacios de participación	<ul style="list-style-type: none"> - 2.4. puede ser un resultante de la 2.3.
2.5. Crear un portal o plataforma compartida entre cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> - A3 L1

Figura 13. Desarrollo y concreción de las acciones del bloque 2 “espacios intercooperativos” durante la primera sesión (elaboración propia)

Con respecto a organizar visitas de responsables de otros servicios y programas (2.1), el grupo señaló que los servicios veteranos podrían encargarse de acoger a los servicios nuevos. Además, argumentaban que podía hacerse tanto a nivel intercooperativo como a nivel intracooperativo. En cuanto a los espacios intercooperativos formales e informales (2.2), se defendió que el futuro de Bogan pasaba por que las cooperativas estuvieran conectadas a nivel técnico.

Por otro lado, el grupo reconoció que si las comisiones de las distintas cooperativas de Bogan se reunieran (2.3), podría conseguirse un mapeo de todos los espacios de participación de la cooperativa de segundo grado (2.4). En cuanto a crear un portal o plataforma compartida entre cooperativas (2.5), se entendió como una derivada más de las tres acciones anteriores.

Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción
3.1. Clarificar los criterios a la hora de buscar personas susceptibles de convertirse en socias en el futuro.	<ul style="list-style-type: none"> - Informes semestrales: técnico-cooperativista (persona que está trabajando) - Personas que empiezan a trabajar, ubicarles en la fórmula cooperativa - Anexo en el contrato como información desde el 1er contacto
3.2. Garantizar el conocimiento de los espacios	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a los contenidos: portal actualizado - Hacer documento con cada referente y cada actividad/recursos
3.3. Hacer buena acogida en las diferentes comisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Una persona referente de la comisión que sea la encargada de contextualizar la situación de la comisión.
3.4. Acompañar / informar en el primer contacto profesional con la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Documento elaborado de Bogan, coop. que se puede adjuntar en el contrato
3.5. Crear un documento de iniciación con la misión, visión y valores de las cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> - Designar una persona referente en cada equipo para contar la cooperativa y se le pueda preguntar. - Que la comisión de acogida sepa quién es la persona referente de los equipos, con los que ponerse en contacto.

Figura 14. Desarrollo y concreción de las acciones del bloque 3 “nuevas incorporaciones y procesos de acogida” durante la primera sesión (elaboración propia)

En cuanto al bloque de nuevas incorporaciones y procesos de acogida, el grupo reconocía que cuando una persona entra a la cooperativa, durante sus inicios se hace más hincapié en la parte técnica que en la parte cooperativa. Además, se señalaba que ya existen documentos que explican qué es la cooperativa pero que no son conocidos y deberían socializarse más. Además, se reconocía que la acción 3.4 -consistida en la creación de un documento de iniciación para explicar Bogan a las personas recién llegadas- se llegó a poner en marcha pero no se les dió continuidad.

Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción
4.1. Facilitar la participación teniendo en cuenta los distintos horarios de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Ya está activada la diversidad de horario, en on-line, diferente horario atendiendo a los distintos servicios y a la conciliación familiar profesional - En lo formativo e informativo
4.2. Asegurar la conciliación, la estabilidad laboral, el salario digno y en términos generales, el cuidado, tanto a las personas socias como a las trabajadoras no socias.	<ul style="list-style-type: none"> - Tener en cuenta el tiempo que lleva una persona en diferentes servicios en sustituciones, y tratar de darles opciones más aseguradas y estables. - En la medida de lo posible, que cada servicio se organice tiempos y recursos. - Organizar las posibilidades de cambio de servicio o cooperatividad.
4.3. Prestar atención a riesgos psicosociales, problemas y conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Socializar los protocolos que están elaborados: <ul style="list-style-type: none"> - Protocolos de agresión sexual - Agresión física - Resolución de conflictos - Transversalizar a Bogan
4.4. Impulsar la promoción y la formación en materias como la igualdad, la supervisión, los cuidados y otras competencias concretas.	<ul style="list-style-type: none"> - Socializar el Zaintza Plana. - Está bastante avanzado
4.5. Prestar atención a las distintas etapas vitales de las personas trabajadoras socias y no socias (ejemplo: etapas previas a la jubilación y salida de la cooperativa)	<ul style="list-style-type: none"> - Atender a TODAS las realidades

Figura 15. Desarrollo y concreción de las acciones del bloque 4 “cuidado y modelos flexibles de participación” durante la primera sesión (elaboración propia)

5.2.2. Segunda sesión: 27 de junio de 2023

La segunda sesión tuvo lugar el viernes 27 de junio de 2023 en una oficina de Hernani compartida por distintas cooperativas de Bogan. Asistieron 6 personas que, al igual que en la primera sesión, ya habían sido entrevistadas. Para esta sesión contábamos con más tiempo, por lo que además de hacer un desarrollo de cada una de las acciones, los grupos pudieron hacer una valoración de la viabilidad económica, social y temporal de cada una de ellas. A continuación, presentamos el trabajo de los grupos que participaron; tanto los desarrollos como el estudio de la viabilidad. Además, añadimos algunos comentarios que pudimos recoger durante las presentaciones orales de los productos alcanzados por los grupos.

Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción	Viabilidad económica	Viabilidad social	Viabilidad temporal
1.1. Crear figuras facilitadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Antenas Bogan - Responsables / Equipo de comunicación 			
1.2. Garantizar y crear espacios de escucha y espacios “intermedios” de decisión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio intermedio → Responsables de distintos servicios y coops participan en un nuevo espacio 			
1.3. Crear un canal informativo homogeneizado para socias y trabajadoras en todas las cooperativas (ej: portal Agintzari) y comisiones de información	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una estrategia de comunicación común 			
1.4. Usar diferentes vías de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Canal informativo tiene que ser homogeneizado? 			
1.5. Hacer supervisiones externas como apoyo y acompañamiento y para poder obtener diferentes puntos de vista	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quién cuida al cuidador/a? - Consejo Rector y Consejo de Dirección 			

Figura 16. Desarrollo, concreción y valoración de las acciones del bloque 1 “espacios de escucha-comunicación-información” durante la segunda sesión (elaboración propia)

En cuanto a las figuras facilitadoras (1.1), se habló de crear “antenas Bogan”, entendidas por el grupo como personas con una visión intercooperativa. Además, también se propuso que se permitiera que hubiera una persona responsable de comunicación que fuera externa -a modo de asesora- para evitar conflictos derivados de la falta de comunicación. El grupo entendía esta iniciativa como necesaria porque los responsables de servicio concentran demasiada carga de trabajo como para dedicarse a explicar todo a las personas recién incorporadas a la cooperativa.

Sobre los espacios intermedios (1.2), se señaló que la concreción de esta iniciativa dependía de lo que se entendiera como decisiones estratégicas. Se afirmó también que estos espacios podrían crearse seguro para cada cooperativa individual pero tenían más dudas sobre su creación a nivel Bogan.

En lo referente a crear un canal informativo homogeneizado (1.3), el grupo afirmó que consideraban necesaria una estrategia comunicativa común, primero pensando hacia adentro -comunicación interna- y luego hacia afuera -comunicación externa-. Además, se señalaron los boletines quincenales y mensuales elaborados en Zabalduz como una forma de hacerlo que también gusta en el resto de cooperativas del grupo. Sin embargo, al hablar del uso de distintas vías de comunicación (1.4) concluyeron que, pese a que pudiera haber estrategias comunicativas comunes, quizá no tenía por qué haber canales informativos comunes y que cada cooperativa podría tener su propio canal y estilo.

Por último, sobre las supervisiones externas (1.5), se propuso añadir un apoyo externo de carácter profesional y emocional, tanto para los servicios como para los Consejos Rectores y de Dirección. Para el grupo, esta supervisión debía llevarse a cabo por figuras de carácter permanente.

Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción	Viabilidad económica	Viabilidad social	Viabilidad temporal
2.1. Organizar visitas de responsables de otros servicios/programas para presentaciones y explicaciones	- Bogan Azoka → Evento de un día al año. Martxoko ekitaldia “reloaded”			
2.2. Activar espacios formales e informales entre las diferentes cooperativas	- Replicar el espacio para conocerse de Zabalduz informal y formal			
2.3. Reunirse con las comisiones de todas las cooperativas	- Una vez al año reunión de las comisiones comunes. Por ejemplo: euskara batzordeak 3ak			
2.4. Mapear en clave BOGAN todos los espacios de participación	- Objetivo principal de la estrategia de comunicación - “Para intercooperar hay que conocerse”			
2.5. Crear un portal o plataforma compartida entre cooperativas	- Vale!			

Figura 17. Desarrollo, concreción y valoración de las acciones del bloque 2 “espacios inter-cooperativos” durante la segunda sesión (elaboración propia)

Para este segundo bloque, el grupo recogió prácticamente todo lo dicho en la cartulina. Solo cabe destacar que se propuso seguir llevando a cabo un encuentro anual entre todas las cooperativas (2.1) y replicar el espacio creado por Zabalduz llamado “Conociéndonos”, en el que ya se da esa mezcla entre lo formal y lo informal (2.2).

Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción	Viabilidad económica	Viabilidad social	Viabilidad temporal
<p>3.1. Clarificar los criterios a la hora de buscar personas susceptibles de convertirse en socias en el futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo Rector + R. de servicio presentes en proceso - Criterios para ser socio. Estar disponible en web, u otros canales para todos los trabajadores socios y no socios 			
<p>3.2. Garantizar el conocimiento de los espacios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear mapas de los diferentes espacios existentes con referencias de responsables - Figura de acompañamiento societario (transversal) 			
<p>3.3. Hacer buena acogida en las diferentes comisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Figura de acompañamiento + Mapa de servicios 			
<p>3.4. Acompañar / informar en el primer contacto profesional con la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - P. contacto: personas encargadas del servicio - F. acompañamiento 			
<p>3.5. Crear un documento de iniciación con la misión, visión y valores de las cooperativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creación por el Consejo Rector y entrega del documento en entrevistas 			

Figura 18. Desarrollo, concreción y valoración de las acciones del bloque 3 “nuevas incorporaciones y procesos de acogida” durante la segunda sesión (elaboración propia)

En lo referente a las nuevas incorporaciones y procesos de acogida, se propuso crear una bolsa de voluntarios para encargarse de las personas recién llegadas a la cooperativa y garantizar que conocen los distintos espacios de la misma (3.2). Además, se afirmó que la entrevista y el primer día de trabajo podían ser buenos momentos para comenzar a informar y acompañar a las personas recién llegadas (3.4). Por último, como documento de iniciación ya existente en el que se podría basar otro para Bogan, se mencionó el de Zabalduz (3.5). Por último, se destacó que aunque ya existe el acompañamiento en aspectos profesionales y de servicio, sería útil que se diera también en aspectos cooperativistas.

Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción	Viabilidad económica	Viabilidad social	Viabilidad temporal
4.1. Facilitar la participación teniendo en cuenta los distintos horarios de trabajo	- Alternativas horarias			
4.2. Asegurar la conciliación, la estabilidad laboral, el salario digno y en términos generales, el cuidado, tanto a las personas socias como a las trabajadoras no socias.	- RRI + Comisiones - Convenios - Sindicatos			
4.3. Prestar atención a riesgos psicosociales, problemas y conflictos	- Comisión de resolución de conflictos y comisión de cuidados			
4.4. Impulsar la promoción y la formación en materias como la igualdad, la supervisión, los cuidados y otras competencias concretas.	- Homogeneizar criterios - Correos intercooperativos - Asumir la cooperativa el gasto en caso de que no entre en pliegos - Si entra en pliego exigir que se cumpla			
4.5. Prestar atención a las distintas etapas vitales de las personas trabajadoras socias y no socias (ejemplo: etapas previas a la jubilación y salida de la cooperativa)	- Comisión de cuidados			

Figura 19. Desarrollo, concreción y valoración de las acciones del bloque 4 “cuidado y modelos flexibles de participación” durante la segunda sesión (elaboración propia)

Por último, en el bloque de cuidado y modelos flexibles de participación, la propuesta a la que más tiempo dedicó el grupo fue 4.2, en la que se incluyen muchas medidas de cuidado a las personas trabajadoras de la cooperativa. El grupo indicó que se trata de una cuestión relacionada con el régimen interno, las comisiones, los convenios y los sindicatos. Se

mencionó además que, al ser cooperativas, estas cuestiones deberían tratarse en los Consejos Sociales. Sin embargo, estos Consejos Sociales no pueden crearse hasta que la cooperativa alcanza las 100 personas trabajadoras, lo cual no ocurre en algunas cooperativas de Bogan. Pese a ello, la propuesta a la que llegó el grupo fue la de estudiar la posibilidad de crear dichos consejos para tratar más a fondo las cuestiones de cuidados.

5.3. Conclusiones de las sesiones

En conclusión, con estas sesiones y los productos alcanzados hemos comprobado que es posible desarrollar de forma participativa las acciones propuestas en el proceso Erroak. Por supuesto, replicar las sesiones llevadas a cabo en este estudio para el resto de acciones sería un proceso costoso. Sin embargo, podría ayudar a los Consejos Rectores a implantar las medidas propuestas y a valorar cuáles son las más viables. A través de los dos productos obtenidos en estas sesiones -el listado de acciones detalladas y el análisis de viabilidad de cada una de ellas- se puede trabajar de forma mucho más fácil sobre las propuestas prácticas de Erroak.

La lista reducida de acciones a la que llegamos desde GEZKI en el diseño de estas sesiones ayudó sin duda a que los grupos reflexionaran más fácilmente sobre cada una de las acciones. Esta sintetización sería replicable y conllevaría, como explicábamos en los primeros apartados, combinar acciones y eliminar otras repetidas. Sin embargo, para conseguir también una valoración de la viabilidad de las acciones sería necesario contar con al menos unas dos horas para hacer las sesiones ya que de lo contrario, como hemos comprobado, es complicado.

Además, hemos identificado algunos elementos repetidos entre las dos sesiones -y otros no repetidos pero que consideramos importantes- que merece la pena recapitular en esta conclusión.

En cuanto al bloque 1 -“Espacios de escucha-comunicación-información”-, las acciones que se consideraron más viables fueron las siguientes: 1.1) crear figuras facilitadoras y 1.4) usar diferentes vías de comunicación. En cuanto a la primera, se especificó que deberían ser personas con una visión intercooperativa que o bien podían ser personas ya coordinadoras o bien estructuras de nueva creación para este propósito. Además, se dieron ejemplos de canales informativos ya existentes en cooperativas de Bogan que podrían servir de ejemplo para la creación de un canal común; por un lado “Tantaka”, el boletín interno de Agintzari que publica el CR; por otro, los boletines quincenales y mensuales que se elaboran en Zabalduz.

En el bloque 2 -“Espacios inter-cooperativos”-, las acciones a las que se atribuyó una mayor viabilidad fueron dos: 2.2) activar espacios formales e informales entre las diferentes cooperativas; 2.3) reunirse con las comisiones de todas las cooperativas. Además, se propuso realizar más eventos intercooperativos como el pasado “Bogan Azoka” y otros de carácter más formal para acoger a servicios nuevos, también a nivel intracooperativo. Por otro lado, también en ambas sesiones se llegó a la conclusión de que sería positivo que las comisiones

temáticas de distintas cooperativas se reunieran, y que podría dar lugar a un mapeo más elaborado de todos los espacios de participación de Bogan.

Con respecto al bloque 3 -“Nuevas incorporaciones y procesos de acogida”-, las acciones 3.1) clarificar los criterios a la hora de buscar personas susceptibles de convertirse en socias en el futuro y 3.4) acompañar / informar en el primer contacto profesional con la entidad, fueron las consideradas más viables. Para llevar a cabo la primera, se propuso concretar dichos criterios en un anexo en los contratos de trabajo o en la web y otros canales accesibles por personas trabajadoras socias y no socias. Aparte, en relación con la acción 3.4, se propuso crear figuras de acompañamiento y una base de voluntarios para acoger correctamente a las personas recién incorporadas. Y esto podría complementarse con la creación de portales actualizados y mapas de los espacios existentes para garantizar el conocimiento de los espacios.

Por último, en cuanto al bloque 4 -“Cuidado y modelos flexibles de participación”-, las mejor valoradas en cuanto a viabilidad fueron las siguientes: 4.1) facilitar la participación teniendo en cuenta los distintos horarios de trabajo y 4.3) Prestar atención a riesgos psicosociales, problemas y conflictos. Los grupos indicaron que la primera de ellas ya está implementada y que la 4.3 en parte también, aunque podrían socializarse más algunos protocolos ya elaborados y comisiones como la de resolución de conflictos o cuidados. En cuanto a cuestiones como la conciliación, estabilidad laboral, salario digno... se propuso estudiar la posibilidad de crear Consejos Sociales para tratar más a fondo estas cuestiones.

6. Conclusiones

En este trabajo se ha abordado la cuestión de la democracia en la empresa, especialmente entendida como la participación de las personas trabajadoras en la gestión. Ante la pregunta de investigación “¿Cómo impulsar la democracia en la empresa?” se ha tratado de aportar una respuesta desde la perspectiva de la empresa cooperativa. La hipótesis de partida fue que, por su forma de gobernanza y regulación, la empresa cooperativa puede impulsar la democratización implicando a las personas trabajadoras en distintos ámbitos de la gestión. A lo largo de este trabajo el objetivo ha sido concretar y detallar esta hipótesis de partida.

Para ello, en el marco teórico se han expuesto algunas medidas y condiciones para fomentar la participación de las personas trabajadoras en la gestión. Una de las medidas analizadas es precisamente la que se ajusta más a nuestro caso de estudio; la construcción colectiva del proyecto de empresa, enfocándose en el sentido y la ideología del grupo. Esta metodología de participación, basada en la psicología social, coincide con el proceso analizado aquí; el proceso Erroak (2022-2023) del grupo cooperativo Bogan, cuyo objetivo principal fue establecer las bases ideológicas de la cooperativa de forma participativa.

Para profundizar en nuestro caso de estudio como una forma de impulso de la democracia en la empresa, se ha utilizado principalmente la metodología de sistematización. Esta nos ha permitido reconstruir paso por paso el proceso Erroak, analizar las principales temáticas abordadas en él y recapitular los aprendizajes del proceso, que son de enorme importancia para que otras organizaciones puedan replicar los aciertos y evitar los errores. En el marco de la sistematización, se han empleado técnicas de investigación como la observación, el desarrollo y análisis de un cuestionario con aproximadamente 400 respuestas, entrevistas grupales, análisis de la documentación interna proporcionada por la cooperativa y la realización de focus groups.

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 implementar este principio 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.. Como resultados tangibles del proceso se elaboró una declaración ideológica, un documento con las conclusiones de los debates y un mapa ideológico.

El interés principal del proceso Erroak para este trabajo ha sido la metodología de participación basada en la construcción colectiva del sentido y la ideología del grupo. Por ello también hemos 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 estas se sientan más identificadas con el proyecto de la cooperativa. Para ordenar dichas temáticas, las hemos clasificado 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, que coinciden con las condiciones para la participación recogidas en el marco teórico. En el cuestionario de valoración al que contestaron unas 400 personas trabajadoras la valoración de los temas tratados en el eje persona-cooperativa fue de 3.89 sobre 5. De este modo, sabemos que hubo una satisfacción generalizada con la elección de los temas discutidos en el más importante de los cinco ejes.

Además, hemos 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, ocurrió que las personas participantes no se conformaron con elaborar una declaración ideológica. A mitad del proceso, las personas participantes -trabajadoras socias y no socias- decidieron proponer además 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. Para explorar este aspecto, realizamos dos sesiones de focus group donde comprobamos 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.

También es preciso mencionar algunas limitaciones de este trabajo y posibles líneas de investigación futuras. En cuanto a la limitación, 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 dejamos de ser agentes externos 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 -como sociedades laborales, asociaciones, fundaciones, centros especiales de empleo...- y las sociedades de capital. Sin duda encontraríamos muchas 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 trabajo a la que podría ser interesante dar continuidad es la de la identidad cooperativa y las condiciones necesarias para que esta se de. 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.

Entonces, ¿cómo impulsar la democracia en la empresa? En primer lugar, adoptando la forma cooperativa de empresa, que por su naturaleza jurídica y su forma de gobernanza presenta más facilidades para la democracia empresarial. En segundo lugar, poniendo 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. En tercer lugar, generando 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. En cuarto lugar, analizar si las condiciones objetivas, subjetivas y organizativas de la identidad cooperativa y de la participación se cumplen para que, en caso de que no, traten de cumplirse y se mejore así 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. Estas y otras formas de impulso de la democracia empresarial nos acercan a una sociedad emancipada en la que el ser humano puede desplegar verdaderamente todas sus capacidades.

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). *Conclusiones del proceso* [Documentación interna facilitada por la entidad].

Bogan. (2023c). *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

Cembranos, F., & Medina, J. Á. (2014). *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo* (8ª ed.). Editorial Popular.

Dahl, R. A. (1985). *A preface to economic democracy*. University of California Press.

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*. Publicaciones. <https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/publications/165>

Etxezarreta, E., & Gómez-Cornejo, D. (2023, octubre). *Sistematización del proceso Erroak: buscando las claves de la identidad cooperativa*.

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. (2023). *Profundizar la participación en las empresas de economía social y solidaria (ESS)*.

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.

Jara, Ó. (2018). *La sistematización de experiencias: prácticas y teoría para otros mundos posibles* (1ª ed.). Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE.

http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/393/Sistematizaci%3%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>

Ortega-Sunsundegi, I. (2021). *La contribución de los fundadores del cooperativismo de Mondragón al pensamiento cooperativo*. Mondragon Unibertsitatea. Enpresagintza Fakultatea. <https://ebiltegia.mondragon.edu/xmlui/handle/20.500.11984/5371>

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/>

Anexo 1: entrevista al Equipo Dinamizador de Erroak en Elgoibar (Gipuzkoa)

1. BLOQUE 1: CONTEXTUALIZANDO ERROAK

PREGUNTA 1: Erroak es un proceso que habéis llevado a cabo como una cooperativa de 2º grado -Bogan, que se creó en 2018 (hace 5 años aprox.)-. Como exponéis en distintos documentos, el objetivo es “definir las bases ideológicas comunes que dotan de sentido al trabajo cotidiano de las personas de las diferentes cooperativas y que deben ser referencias en la toma de decisiones colectivas. El soporte de nuestras políticas y estrategias del futuro”.

Teniendo en cuenta que Agintzari nació en 1991 y que Bogan se creó a raíz de la estrategia de expansión de Agintzari que comenzó en 2012, **¿de dónde surge la iniciativa de Erroak (Agintzari, Bogan...)? ¿En base a qué reflexión estratégica surge? ¿Cómo fueron los primeros momentos del proceso?**

RESPUESTA 1: *Surge de reflexión estratégica de las 3 coops de 2019, necesidad de parar a pensar a raíz del crecimiento de las 3 coops. Tb por escuchar voces de las personas recién incorporadas y también de las más veteranas ante este nuevo contexto. “Faltaba la parte ideológica”, los valores comunes, por qué nos hemos juntado... Pero en la pandemia se para el proceso y por eso Erroak no comenzó hasta 2022.*

PREGUNTA 2: Erroak no es el único proceso de reflexión que se ha dado dentro del entorno de Bogan y de Agintzari en particular. 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. 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 crecimiento. **¿Tuvisteis en cuenta estos procesos a la hora de poner en marcha Erroak? ¿En qué se parece y en qué se diferencia Erroak de Zuhaitz o Sarea?**

RESPUESTA 2: *Personas del ED no conocían estos procesos y los han conocido a través de Erroak. Algunas personas del ED sí que los vivieron pero no han tenido en cuenta las conclusiones de aquellos procesos. Hay elementos que hacen que sean procesos parecidos, porque han consistido en pararse a pensar, dar valor a lo ideológico y fomentar la participación. 3 elementos comunes en los 3 procesos, pero Erroak es distinto.*

En Zabalduz hubo un proceso de reflexión a inicios de 2022 llamado “Hazia”. Necesidad de ubicarse respecto a los inicios ante el crecimiento experimentado (de

personas socias, trabajadoras y proyectos). Necesidad de parar y reflexionar. Momentos comunes que en las cooperativas va a haber, pero no porque se arrastren.

Es necesario pararse a pensar sobre el modelo de gestión, el liderazgo compartido y la marca. Cada vez que paremos tiene que haber una revisión de todo eso. En Hirube no se conocen las reflexiones que se han hecho en las otras coops.

PREGUNTA 3: Como ya hemos mencionado, Bogan se constituye como cooperativa de 2º grado en 2018 y el proceso Erroak comienza en 2021 para definir las bases ideológicas comunes de las tres cooperativas integrantes. **¿Cuáles eran las expectativas del proceso? ¿Se buscaba principalmente animar la participación? ¿Se esperaba que se propusieran acciones concretas de mejora? ¿Se buscaba ahondar en el conocimiento y cohesión de las cooperativas del grupo?**

RESPUESTA 3: *El encargo era crear bases ideológicas comunes. Pero también han ido surgiendo los temas de participación, cohesión y acciones de mejora. Algunas personas tenían la sensación de que en otros momentos y procesos faltaba implicación en las acciones. Por ello se han recogido también estas propuestas de acciones. Erroak ha tenido más frutos de los que teníamos previstos.*

2. BLOQUE 2: EL EQUIPO DINAMIZADOR DE ERROAK

PREGUNTA 4: Para llevar a cabo el proceso Erroak se conformó un equipo dinamizador de 6 personas del que formáis parte. Durante el tiempo que lleva en marcha Erroak os habéis encargado de la logística, de la comunicación, de la dinamización de las sesiones de trabajo, de elaborar propuestas por cada sesión y cada tema para presentar a los Consejos Rectores, etc. **¿Cómo se creó el equipo dinamizador y por qué comenzasteis a formar parte de él (implicación emocional, militancia, responsabilidades previas)? ¿Venís de alguna otra comisión previa que desempeñe tareas parecidas? ¿Se creó a través de un proceso de selección?**

RESPUESTA 4: *Puente: Erroak surge de las reflexiones estratégicas y son los CRs los que deciden llevarlo a cabo. Los CRs delegan el pensar cómo va a ser este proceso en un EQUIPO MOTOR previo al ED. En él participan personas de la dirección, la gerencia y los CRs de las 3 coops. También personas que se piensa que pueden aportar mucho (Alberto Exteandía por ejemplo).*

Este EM es el que antes de pasarle el testigo al ED ha estado trabajando cerca de 1 año pensando cuál era la mejor manera de llevar a cabo el proceso. Una vez estructurado el proceso, se le pasa el testigo al ED.

Sí hubo un proceso de selección. No había comisión anterior. Se han presentado por una cercanía con el movimiento cooperativo. El ED tiene claro su deseo de ser cooperativista.

Una de las grandes diferencias con respecto a procesos anteriores es que lo han dinamizado personas internas, cooperativistas del grupo. No es un encargo a una

entidad externa. Los CRs han liberado en media jornada (3 jornadas completas en total) a las personas del ED para este proceso. Siendo personas internas pueden generar más cercanía, lo que puede promover más la participación. La gran diferencia es el equipo interno. Además no se conocían.

Algunas personas del ED estaban en la comisión de participación. Casi todas las personas estaban en alguna comisión previa o tenían interés por cuestiones como las que se han tratado en Erroak.

No han tenido que echar mano de una empresa externa. Ha habido ayuda del EM, de los informáticos, de imagen y sonido, de Alberto Etxeandía. Se han visto capaces de llevar a cabo un proceso como Erroak y de reinventarse.

PREGUNTA 5: ¿Cómo ha sido el trabajo conjunto con el Equipo Motor?

RESPUESTA 5: *El EM depositó la confianza en el ED para modelar como quisiera el proceso Erroak que ya había sido diseñado. Las fases del proceso estaban diseñadas, propuestas. También los tiempos, pero estos no se han cumplido tan estrictamente. Los tiempos se han alargado.*

El ED ha tenido autonomía, pero a la vez ha sido un trabajo compartido. No es un proceso que surja del ED, sino que el ED se ha encargado de la ejecución del proceso que ya estaba diseñado.

3. BLOQUE 3: LA METODOLOGÍA DE ERROAK

PREGUNTA 6: Erroak se planteó como un proceso con 4 hitos participativos:

1. Propuesta de temas a tratar en equipos de trabajo cotidianos.
2. Reflexión individual sobre el interés en participar en el desarrollo de cada tema
3. Desarrollo de cada tema en equipos específicos
4. Contraste de la propuesta base de cada tema en equipos de trabajo cotidianos

Por otro lado, entre cada uno de estos 4 momentos en los que participan todas las personas trabajadoras, se planteaba también un trabajo de intervención y orientación de los materiales por parte del equipo dinamizador. **Nosotros lo interpretamos como una metodología en la que la base de los contenidos la aportan las personas trabajadoras y el equipo dinamizador orienta:**

A) ¿es así?

RESPUESTA 6: *No utilizaría la palabra “orientar”. Más bien la palabra “ordenar”. Han tenido diferentes propuestas de organización. En el momento de elaboración de contenidos ha habido que hacer mucho trabajo de ordenamiento y separación de aquello que tenía que ver con su identidad (declaración ideológica) y las acciones a llevar a cabo.*

Han intentado evitar cualquier cosa que se parezca a orientar, dirigir... Querían funcionar con transparencia, recoger en actas las aportaciones de forma literal, sin hacer una interpretación subjetiva, para que la gente se viera identificada y para evitar las suspicacias. Porque hubo suspicacias al principio que sospechaban que era un proceso que estaba ya “amañado” desde el principio, antes de empezar.

Distintas formas de ordenarlo: devolución, interna, declaración que se leyó el otro día en Durango... Son diferentes documentos con objetivos distintos. Una es la declaración “de pared” y otro es el documento interno, de memoria, organizativo.

Se han recogido aportaciones de forma literal y están al alcance de todo el mundo en la web de Erroak. Todo se ha tenido que ordenar y volver a devolver a las personas. Ha sido un proceso continuo proceso de recoger, ordenar y devolver. Todo al alcance de todo el mundo.

¿Por qué no utilizar la palabra “orientación”? También en algunos momentos han tenido que contextualizar, explicando qué es Bogan, cuál es su trayectoria... ya que cada cuál viene de una de las coops. No ha habido que orientar, sino más bien contextualizar. También ha habido aprendizajes para cada una de las coops.

El ED plantea 5 temas a trabajar, pero se ofrece la posibilidad de trabajar más temas o eliminar alguno. Ha sido un proceso abierto y flexible. En cada tema ha habido unos subtemas que han surgido de las propuestas que han hecho las personas que han participado. “Ha sido un trabajo muy chulo. Ha podido salir lo que la gente estaba diciendo. Filtrando, filtrando, filtrando...”.

B) PREGUNTA 7: ¿Cuáles han sido los momentos más difíciles?;

RESPUESTA 7: *57 presentaciones iniciales en las que había 5 cartulinas con cada uno de los temas que normalmente se llenaron de post-its. Hubo que transcribir y ordenar todas estas aportaciones. Ha sido un trabajo muy grande de categorización. Han sido más de 100 páginas de transcripción de aportaciones. Tb trabajo de organización de las sesiones de debate en calendarios sin saber cuándo va a poder participar mucha gente. Tb conciliar los horarios con el otro servicio en el que estaban también al 50%.*

Las pre-declaraciones también han llevado trabajo. Cuestionamiento continuo: ¿se está entendiendo lo que queremos preguntar? También han llegado aportaciones sobre la forma de comunicarse. “Hablabamos en un idioma distinto al del resto [...] ¿Cómo hacemos para que la gente que no está tan inmersa en el proceso lo pueda entender? Esa también ha sido una constante”.

Bogan está presente en muchos momentos del día a día, pero “¿hemos logrado comunicar dónde está presente en esos momentos?”. No querían dejar nada fuera que las personas consideraran importante, eso les ha generado angustia. Pero han disfrutado del proceso. Ha sido una experiencia muy enriquecedora. Si volviera a darse el proceso también se volverían a presentar.

PREGUNTA 8: Para la fase final de Erroak habéis preparado tanto un resumen de las conclusiones de cada uno de los temas como una presentación que habéis utilizado para las sesiones de devolución. Entiendo que para llegar a estos documentos habéis tenido que hacer una recopilación de muchos otros materiales que habéis ido preparando a lo largo del proceso. **¿Cómo habéis ido recogiendo los materiales de cada fase? ¿Habéis habilitado también canales abiertos de participación?**

RESPUESTA 8: *Sesiones en las que recogían aportaciones en cartulinas, pero también han utilizado el Teams. Antes de ir a los equipos, se enviaron correos en los que se explicaban los 5 temas que se iban a proponer. Se podía quedar corto aportar en un post-it, así que abrieron la opción de enviar aportaciones por mail. Y llegaron aportaciones también por ahí. También han sido recogidas a través de los correos y teléfonos personales de las personas integrantes del ED. Quien ha tenido su contacto han estado muy accesibles.*

Se han recogido aportaciones en papel, a través de ordenadores... También el ED ha sido participe y ha escuchado las propuestas en persona.

En el Teams crearon un espacio por cada tema en el que podían incluirse propuestas.

4. BLOQUE 4: EL DESARROLLO DE ERROAK

PREGUNTA 9: Pasando al desarrollo de Erroak, comentabais en una de las reuniones que tuvimos que la participación ha sido de 311 personas de las más de 800 que hay en Bogan. Además, comentabais que esta participación ha ido decayendo a medida que iba avanzando el proceso y que estaba repartida desigualmente en los distintos ejes temáticos. **¿Cómo se ha repartido la participación entre los distintos ejes temáticos y por qué creéis que ha sido así? ¿Cómo valoráis la participación en general a lo largo del proceso? ¿Han surgido dificultades derivadas de la participación?**

RESPUESTA 9: *¿Qué es la participación? ¿Sólo escuchar? ¿Participar en las sesiones de los ejes temáticos que puedo? En la primera fase se da el “boom de participación. Ahí ha participado todo el mundo al que hemos pillado”. La información ha llegado y la posibilidad de participar también. Hay personas que no han podido participar.*

Participar = ser conocedor de lo que está pasando en el proceso, hacer algún aporte (de cualquier tipo).

En las conclusiones, en las sesiones de devolución, también se les ha hecho partícipes a las personas.

En los distintos ejes temáticos también ha habido picos de participación. Tb han pensado que puede haber sido por la forma de organizarlo, por los tiempos. Hubo 2 sesiones antes de navidad y otra después. En lugar de semanalmente, se hizo quincenalmente para que pudiera participar más gente. Enero es un mes complicado en algunos servicios.

Hay gente que ha sido muy activa y ha aportado muchísimo.

Aparte, ha habido una participación que no se ve. Esta se da, por ejemplo, en un equipo de 7 personas en las que sólo pueden participar 2 pero que participan teniendo en cuenta las reflexiones que han compartido previamente de manera informal con el resto de su equipo.

Y luego, en relación con la diferencia de participación entre los distintos temas, los 3 ejes que más participación han tenido han sido persona-cooperativa, persona-comunidad y transformación social. Intercooperación y posicionamiento han tenido menos gente.

Han tenido más participación los 3 primeros temas porque son temas más cercanos, responde a la voluntad de hacer bien su trabajo, relacionarse bien con su estructura y cambiar el mundo.

En el tema de intercooperación han participado personas que ya trabajan en la estructura Bogan, ya metidas en la intercooperación. En el eje de posicionamiento había personas de la dirección. En el tema de posicionamiento las personas tenían más dudas sobre qué podían aportar, ya que la mayoría se imagina a su dirección hablando con el cliente (diputación, etc.). Es más difícil ver cómo se traslada el posicionamiento en el día a día. Posicionamiento también es reunirse con la trabajadora social, con la filosofía cooperativa, que les posiciona en un lugar determinado. Pero esa parte del posicionamiento no se ve tanto. En la presentación de los temas se explicó; nos posicionamos al coordinarnos con la trabajadora social, por ejemplo.

La gente ha participado donde más cómoda se ha sentido y donde ha pensado que podía aportar más.

PREGUNTA 10: Ahora una pregunta por cada una de las fases. **En la fase de presentación, ¿cómo fue acogido por lo general el proceso Erroak?**

RESPUESTA 10: *“Hay de todo”. Servicios que han preparado café y galletas y servicios que les han recibido con silencio. “Sensación era como que ibas a un servicio externo y que no tenía nada que ver. Pero yo no puedo generalizar esto. Ha sido en momentos muy puntuales y servicios muy puntuales. Personas muy puntuales”. Tb servicios con personas que se habían incorporado hace muy poco. Quemazón de los más veteranos con gente que acaba de aterrizar. Pero esto ha sido muy anecdótico. Por lo general les han recibido muy bien.*

También gente nueva que alucinaba con que se les incluyera en el proceso. También mucha gente motivada. Gente que viene de trabajar en otros lugares. En general la acogida ha sido muy buena. Han sentido muy necesario el tener el espacio para poder hablar.

Desde los inicios aparece la demanda de materializar más a lo que se llegue. “No queremos otro cuadro más en la pared”.

PREGUNTA 11: En la recogida masiva de propuestas de temas a tratar, ¿cómo se llegó a las 5 áreas temáticas?

RESPUESTA 11: *El Equipo Motor propuso 10 temas y dejó la opción de que el ED eligiera los que considerara. No querían que fueran muchos temas. Alberto Etxeandía les sugirió que fueran 5. Trataron de relacionar unos temas con otros. Hubo dudas a la hora de incluir el tema de transformación social, pero al final ha resultado ser un tema transversal.*

Tanto en el eje de persona-cooperativa como en el eje de transformación social aparece el tema de la participación, pero se aborda desde perspectivas distintas.

Secuencia: EM propone 10 temas al ED. ED elige 5 temas combinando y descartando de esos 10 que se les habían propuesto. ED presenta al EM los 5 temas y el EM da el ok. ED presenta los ejes temáticos en los equipos naturales.

Al principio no plasmaron el tema de la autonomía y la identidad de cada coop, pero fue un tema tan repetido que finalmente se incluyó.

Los temas se llevaron planteados pero hubo algunos cambios en los títulos. Y con las aportaciones han surgido los subtemas de cada tema. Los subtemas surgieron para ordenar las aportaciones de los equipos.

PREGUNTA 12: En la fase de elección individual de los temas, ¿hubo una respuesta proactiva y entusiasta o más bien hubo que estar un poco encima de las personas para que participaran?

RESPUESTA 12: *Al principio se pregunta: “¿Te interesaría participar en alguno de los temas?”. Y sabiendo más o menos los intereses en cada uno de los temas, se elaboró una propuesta de calendarios. La gente se apuntó en los horarios en los que le venía bien. También hubo gente que se apuntó a temas en función de su disponibilidad. El ED no siente que haya tenido que ir detrás, pero sí que han tenido que facilitar al máximo.*

Opción online y presencial en Bilbao, Hernani y Durango. Durango desapareció como opción porque no llegaron al mínimo de personas para llevar a cabo las sesiones.

Las sesiones superaron las expectativas de las personas que participaron. Hay gente que quizá no se apuntó por desconocimiento de cómo iban a ser las sesiones.

En los servicios han ido poniendo cartulinas, panfletos... para mantener vivo el proceso en verano. No han perseguido, sino que más bien han animado y facilitado.

PREGUNTA 13: En la fase de debate y formulación de cada tema, ¿todo transcurrió como teníais previsto o hubo alguna incidencia que os hiciera reorientar las dinámicas?

RESPUESTA 13: *Empezaron con cartulinas. La fase de debate fue con cartulinas. Había también unos grupos por cada subtema para poder empezar de un punto de partida.*

Tuvieron que cambiar la 3ª sesión porque decidieron incluir la parte de las propuestas de acción. La 3ª sesión se dividió en dos: 1) parte ideológica, propuesta de predeclaración del ED y pedir el ok de los equipos específicos; 2) parte práctica, propuesta de acciones e implicaciones de la declaración.

1ª sesión: subtemas, debate. 2ª sesión: cada tema se hace en un sitio, se unifican y ordenan los contenidos y se hace una redacción, se contrasta con los equipos específicos para que hagan la redacción ellas. 3ª sesión: previamente se unifican las 3 pre-declaraciones (una por cada sitio) para que los equipos den el ok y hagan cambios. Aquí surge la necesidad de añadir acciones con lo que está de acuerdo el EM y los CRs.

Trabajo de unificar no sólo es en los 5 temas, sino también en cada tema los subtemas trabajados. Luego también se quieren unificar las declaraciones de los 5 temas. “Filtrar, filtrar y filtrar”. “Ha sido todo el rato como ir compactando”.

PREGUNTA 14: En cuanto al documento final que resume cada uno de los temas, ¿habéis logrado lo que pretendíais? ¿creéis que recoge la esencia de los contenidos o queda mucho por recoger? ¿Qué se podría hacer para recoger lo que ha quedado fuera?

RESPUESTA 14: *Salen declaraciones de 5 temas, pero no era este el encargo. La división en 5 temas era una herramienta de trabajo. Luego también se ha unificado. El documento final sí refleja lo que la gente ha querido reflejar.*

Hay varios documentos: el que está dividido por temas y acciones pero están manejando otro documento con otro orden. Una persona del equipo motor está echándoles una mano a redactar este otro documento.

Creen que sí va a recoger todo lo que se considera importante. “No nos hemos inventado nada. Ni media coma”. “Todo está recogido en actas y al alcance de cualquier persona”. “Todo está en la web”. Las actas de las presentaciones están también en la web.

PREGUNTA 15: En cuanto a las sesiones de devolución, yo pude estar en 5 de ellas y por lo general las personas asistentes escucharon la presentación y no hicieron apenas aportaciones extra. ¿Teníais intención de que fueran sesiones más participativas o lo planteasteis más bien como sesiones expositivas? Yo sólo he estado en 5 sesiones de devolución de las más de 50 que habéis hecho. ¿La dinámica en el resto de sesiones ha sido parecida a la de las sesiones en las que he estado o ha habido más participación y/o debate?

RESPUESTA 15: *“Pedíamos que si habían participado en alguno de los temas fuesen ellas las que nos contasen”. Pero no había aportaciones nuevas ni personas que dijeran que lo que se estaba exponiendo no reflejaba el trabajo al que se había llegado. En Navarra las sesiones fueron muy participativas y lo fueron en esa línea; simplemente dando más detalles de aquello que se exponía en las presentaciones.*

También ha habido algunas sesiones de devolución en las que había personas que no habían vivido el proceso pero estaban en la devolución. A estas personas se les ofrecía también una explicación. Les resultaban útiles estas explicaciones. “Una decía: todo el mundo estáis hablando un idioma que no sé de qué estáis hablando”. Gente que no había participado, gente que había estado de baja, también ha estado en las sesiones de devolución.

PREGUNTA 16: **En cuanto al acto de clausura en Durango, ¿cómo lo valoráis? ¿cómo os sentisteis?**

RESPUESTA 16: *Maravilloso. Tenía que incluir el documento, que fuera participativo, que el CR de Bogan estuviera, que los CRs de las coops estuvieran, que el ED estuviera, que las personas que han participado tuvieran voz. La declaración fue leída por gente que estaba en el público. “Una de ellas es trabajadora, ni siquiera es cooperativista. De reciente incorporación, una de cada cooperativa... Y la que cerró si no es la socia nº 1 es la nº 2 de Agintzari”. La puesta en escena la hicimos super bien cuidada.*

Otra de las personas que leyó es una persona que ha estado de baja larga, que no ha podido participar en Erroak, pero se ha interesado y ha mandado correos. Fue una de las personas que leyó y que estaba muy interesada.

También respondieron a la demanda de juntarnos, de estar, de ponernos cara. Desde los autobuses ha habido intercambios. Había una demanda de compartir contextos no formales porque salen muchas cosas muy positivas que luego pueden llevarse a contextos formales.