

# **Desafíos en la regeneración de grandes grupos cooperativos: un estudio de caso de Mondragon**

**Aingeru Ruiz, Ignacio Bretos**

**Cómo citar este artículo:** RUIZ, A. & BRETOS, I. (2023): "Desafíos en la regeneración de grandes grupos cooperativos: un estudio de caso de Mondragon", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 109, 35-63.

DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.25438>

**How to cite this article:** RUIZ, A. & BRETOS, I. (2023): "Challenges in the regeneration of large cooperative groups: a case study of Mondragon", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 109, 35-63.

DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.25438>

# Desafíos en la regeneración de grandes grupos cooperativos: un estudio de caso de Mondragon

Aingeru Ruiz, Ignacio Bretos

**RESUMEN:** La literatura previa se ha centrado casi exclusivamente en comprender la degeneración cooperativa, prestando escasa atención al fenómeno de la regeneración, que ha sido abordado fundamentalmente desde un punto de vista teórico. Este artículo proporciona un análisis longitudinal de un proceso regenerativo acometido en el grupo Mondragon, uno de los grupos cooperativos más relevantes e influyentes del mundo. La gran dimensión organizacional y dispersión geográfica que caracterizan a la mayoría de cooperativas de este grupo implica un proceso de regeneración mucho más complejo que el que cabe esperar en cooperativas pequeñas y medianas que operan exclusivamente a nivel local. El marco teórico de la investigación se basa en las tesis de la degeneración y regeneración cooperativa, así como en recientes contribuciones surgidas en torno a la teoría del ciclo de vida de las cooperativas. El estudio muestra los desafíos para reintroducir mecanismos de gobernanza democrática en organizaciones cooperativas de gran tamaño que compiten en mercados globales, así como el efecto de la dispersión geográfica en el declive del sentimiento de pertenencia entre los socios de las cooperativas matrices. Con todo ello, el artículo contribuye a una línea de investigación fundamental centrada en la evolución organizacional de las cooperativas ante un contexto de mercado muy cambiante, competitivo y globalizado.

**PALABRAS CLAVE:** Degeneración, regeneración, cooperativas de trabajo, gran escala, red cooperativa, participación.

**CLAVES ECONLIT:** D23, J54, L25, M14.

**Cómo citar este artículo/How to cite this article:** RUIZ, A. & BRETOS, I. (2023): "Desafíos en la regeneración de grandes grupos cooperativos: un estudio de caso de Mondragon", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 109, 35-63.

DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.25438>

**Correspondencia:** Aingeru Ruiz, Universidad del País Vasco, aingeru.ruiz@ehu.eus, 0000-0003-0521-5038; Ignacio Bretos, Universidad de Zaragoza, ibretos@unizar.es, 0000-0002-4941-2028.

**ABSTRACT:** The previous literature has focused almost exclusively on understanding cooperative degeneration, paying little attention to the phenomenon of regeneration, which has primarily been addressed from a theoretical standpoint. This article provides a longitudinal analysis of a regenerative process undertaken within the Mondragon group, one of the most relevant and influential cooperative groups in the world. The large organizational size and geographical dispersion that characterize most cooperatives in this group imply a much more complex regeneration process than that involved in small- and medium-sized cooperatives that operate exclusively on a local scale. The theoretical framework of the research is based on the cooperative degeneration and regeneration theses, as well as on recent contributions in the field of the cooperative life cycle theory. The study highlights the challenges of reintroducing democratic governance mechanisms in large cooperatives competing in global markets, as well as the effect of geographical dispersion on the decline of a sense of belonging among the parent coop worker-members. Overall, this article contributes to a fundamental line of research focused on the organizational evolution of cooperatives in the face of a rapidly changing, competitive, and globalized market context.

**KEYWORDS:** Degeneration, regeneration, worker cooperatives, large scale, cooperative network, participation.

# Expanded abstract

## Challenges in the regeneration of large cooperative groups: a case study of Mondragon

### Objectives

This research aims to understand the key issues and challenges involved in one of the most relevant regeneration processes that have been carried out in recent times in the cooperative world: the “Reflection Process on the Experience” (RPE) conducted in the well-known, highly influential Mondragon group. The article empirically examines issues that have only been theoretically addressed by previous studies, such as the effects of size or geographical dispersion on cooperative regeneration (Ng and Ng, 2009; Bretos et al., 2019).

### Methodology

Due to the lack of theoretical and empirical research where regeneration in large cooperative groups is concerned (Bretos et al., 2019), we adopted a qualitative case study methodology (Yin, 2018). This method is particularly suitable for understanding complex issues addressed in the research, such as worker participation in cooperative management, autonomy at work or members’ sense of belonging (Gummesson, 2000).

Our fieldwork relied on a mix of primary and secondary data sources, with a view to building a rich, context-sensitive, historically-grounded case. Our primary data source consisted of 62 semi-structured interviews conducted between 2019 and 2022 with members of 6 cooperatives and the Mondragon headquarters. In addition, we collected archival data from a variety of sources.

### Findings

After decades of growth and economic success, the Mondragon group notices a loss of values in its individual cooperatives. Consequently, it set up the RPE to identify the main shortcomings and the policies to be applied to reverse the degeneration process.

The approval of the formal policies developed through the RPE and the consideration of its recommendations as priority lines of action marked the beginning of a process to implement them.

The main line of action proposed in the area of education was the design and implementation of a new model of cooperative education. Several programs were initiated for members of each governing body and for new members. After the first three years, about 90% of the cooperatives sent all their social advisors, rectors and directors to take these courses. How-

ever, since the economic crisis of 2008, very few cooperatives have maintained these types of training courses.

In terms of social transformation, the RPE suggested that the most appropriate way to generate real social change in the territory was to pool efforts and resources, an issue that the size of the group greatly facilitated.

An example of the application of this new strategy was the creation of the Bagara Herigintzan association with the aim of promoting social change in the Alto Deba region (the region in which the cooperative group is based) by cooperativizing social initiatives and coordinating existing ones. However, the limitations of this strategy were also notable, since the organization only covers the Alto Deba region and barely twenty cooperatives participate in it.

In addition to the limitations described above, the hyper competitiveness to which most of the cooperatives are exposed and which forced them to grow in size has been one of the most limiting factors in the application of the formal policies approved. This is reflected above all in the area of participation and democratic governance.

One of the most prominent and urgent measures in this regard was the development of a new Corporate Governance Model, however, it would not last long, as it would soon fall into disuse.

The line of action of the RPE, which proposed to involve workers in decision-making beyond their membership of a representative body, also stands out for its lack of implementation. In fact, in some cases there has been a certain setback in the ability of workers to participate in decision-making.

With regard to the reduction of the high proportion of salaried workers contemplated in the RPE, the main action was the cooperativization of some national subsidiaries by individual cooperatives. However, the results of these processes were limited due to several reasons, the most important being the limited geographical extension of the strategy.

## Limitations

The main limitations of the research are: the exclusive consideration of industrial worker cooperatives in the study, with the consequent difficulties to extrapolate our results to other types of cooperatives; the lack of consideration of other factors such as the ideology of the members in the regeneration process and the lack of deepening in the relationships between the different areas of regeneration addressed by the RPE (participation, cooperative education and social transformation).

## Practical implications and original value

The study shows the different problems and challenges involved in regeneration processes in large and geographically dispersed cooperatives, which are different from those occurring in small and medium-sized cooperatives. The differences are mainly given by the exposure of the former to internal and external pressures that the latter do not have to face (Cornforth, 2014; Narvaiza et al. 2016, Jaumier, 2017).

Internal pressures: internal pressures arise from the large number of members and their geographical dispersion in the different plants of the cooperatives. These two circumstances are responsible for an increase in the cost of meeting and the difficulty in the transmission of information. This leads to the following consequences at the individual cooperative level and at the cooperative group level: in reference to the former, members of individual cooperatives develop a vague feeling of belonging with respect to their own cooperative which leads them to become less involved in regeneration processes (Ng and Ng, 2009; Bretos and Marcuello, 2017; Narvaiza et al., 2017).

Regarding the cooperative group level, only a small part of the members participated in the elaboration of the RPE itself, which produced the following paradox: the process which aims to restore, among other things, the participation of members in decision making, is developed in a not very participative way. In addition, the study finds a link between the geographical dispersion of the cooperatives and their insufficient alignment with the Mondragon group, which led to the dissociation of some of them from the RPE.

External pressures: external pressures refer to the ones related to the hyper-competitive international market in which cooperatives co-exist. Internationalized cooperatives require high levels of efficiency and agility in decision-making to resist to these commercial pressures, which translates into the generalized adoption of capitalist management systems incompatible with a substantial democratization of daily work (Arregi, Gago, Legarra, 2022). Successive economic crises shape this phenomenon, forcing cooperatives to withdraw from most of their regenerative projects in favor of more productivist policies that ensure their survival.

Despite the disadvantages of size and geographical dispersion in the development and implementation of the regeneration process, the study reveals the greatest advantage of these two circumstances: the scalability of the results. The RPE affected more than 30,000 people distributed over a wide geographical area.

Finally, it is concluded that the degeneration theory is insufficient for the analysis of coming similar cases. By positing the avocation of all cooperatives to failure or degeneration in such a deterministic manner (Webb and Webb 1914, 1921; Meister 1974, 1984; Rosa Luxemburg 2015) degeneration thesis clashes with the intricate reality of the analyzed cooperatives.

Similarly, the insufficiency of regeneration theory for the analysis of large regenerative processes is also raised. The diversity of geographical, cultural and economic circumstances of the cooperatives analyzed make up a sufficiently complex reality to prevent an absolute regeneration of all their organizational structures and practices (Bernstein, 1976; Batstone, 1983; Cornforth, 1995).

In this sense, the paradoxical view seems much more appropriate for understanding this type of phenomena, since it allows us to understand the coexistence of regenerative and degenerative processes in the same organization. Understanding this situation not as a contingency, but as an undefined phenomenon and even consubstantial to hybrid organizations such as Mondragon (Hernandez, 2006; Ng and Ng, 2009; Storey et al., 2014; Narvaiza et al., 2017; Bretos et al., 2019).

# 1. Introducción

Las constantes crisis económicas que han acontecido en las últimas décadas han puesto de manifiesto los efectos nocivos característicos del capitalismo, tales como la desigualdad económica, inestabilidad laboral y degradación medioambiental, entre otras; generando en consecuencia un cuestionamiento del actual sistema económico (Adler, 2016). En este contexto, las cooperativas de trabajo han suscitado una renovada atención desde el mundo académico, político y social, ya que, debido a sus principios y valores característicos, son percibidas como una alternativa al modelo de empresa convencional basado en la maximización de beneficios y la organización jerárquica (Atzeni, 2012; Parker et al., 2014; Zanoni et al., 2017). A diferencia de las empresas capitalistas, las cooperativas de trabajo se basan en principios de propiedad colectiva entre los trabajadores, gobernanza participativa y reparto de beneficios, y están organizadas en torno a valores normativos como la democracia, la autonomía, la igualdad y la solidaridad (Cheney, 2002; Gray, 2004).

Sin embargo, las cooperativas han sido tradicionalmente percibidas desde amplios sectores académicos y políticos como organizaciones incapaces de constituir una alternativa al capitalismo. La conocida como tesis de la degeneración surgió en los albores del siglo XX, a raíz de varios estudios empíricos realizados en diversas cooperativas de trabajo de la recién industrializada Inglaterra. Sus promotores planteaban que el destino de las cooperativas era fracasar comercialmente o, en su defecto, degenerar hasta convertirse en empresas indistinguibles a las de capital (Webb y Webb, 1914; 1921).

En el último cuarto del siglo XX, sin embargo, este enfoque sería confrontado por la tesis de la regeneración, que básicamente plantea la posibilidad de que las cooperativas puedan evitar o superar la degeneración mediante diversas estrategias (Bernstein, 1976; Batstone, 1983; Cornforth, 1995; Pek, 2021). En los últimos tiempos, la denominada “perspectiva paradójica” se ha sumado a las tesis de degeneración y regeneración cooperativa. Este enfoque concibe las cooperativas como espacios de confrontación constante entre la degeneración y la regeneración, sugiriendo, por tanto, que estas organizaciones se desarrollan en una tensión constante entre dinámicas democráticas y oligárquicas (Hernández, 2006; Storey et al., 2014). Esta perspectiva puede ayudar a comprender situaciones organizativas complejas en las que las cooperativas, debido a circunstancias como la multilocalización, la exposición a un mercado altamente competitivo o la diversidad y número de miembros, acometen procesos de regeneración con resultados parciales.

El artículo pretende indagar en las claves y desafíos del Proceso de Reflexión Sobre la Experiencia (a partir de ahora PRSE) promovido en uno de los grupos cooperativos más influyentes del mundo, prestando especial atención a la incidencia de factores como la dispersión geográfica o el tamaño. Con tal fin se ha realizado un estudio de caso de seis cooperativas pertenecientes al grupo Mondragon basado en 62 entrevistas semiestructuradas con diferentes agentes de las organizaciones, entre los que se incluyen, además, miembros de los servicios centrales del grupo y de la Universidad de Mondragon. De este modo, las principales contribuciones del artículo son las siguientes. Primero, analizar las estrategias de las cooperativas y sus

redes para superar su estado de degeneración, puesto que, hasta el momento, la literatura se ha centrado en el análisis de estrategias para evitar o prevenir la degeneración (Mitzinneck y Besharov, 2019; Ometto et al., 2018, Bernardo et al. 2023), prestando poca atención al análisis de las estrategias que las cooperativas ponen en marcha para superar y revertir situaciones de degeneración que ya han sucedido. Segundo, entender cuestiones que hasta el momento solo han sido abordadas de forma teórica por la literatura precedente, como los efectos del tamaño o la dispersión geográfica sobre la regeneración cooperativa (Ng y Ng, 2009; Bretos et al., 2019).

Comprender las dinámicas regenerativas y las dificultades de su puesta en práctica resulta esencial para mantener y potenciar el carácter transformador del modelo cooperativo, especialmente en un momento en el que las circunstancias económicas globales están forzando a muchas cooperativas a crecer en tamaño y expandirse geográficamente para mantener su competitividad (Webb y Cheney, 2014; Ortega y Uriarte, 2015; Bretos y Marcuello, 2017; Santos-Larrazabal y Basterretxea, 2022). Aunque económicamente ventajosos, el tamaño organizacional y la dispersión geográfica están asociados de manera generalizada a la degeneración (Chaves y Sajardo-Moreno, 2004; Cornforth, 2014; Jaumier, 2017; Bretos et al., 2019; Errasti et al. 2023). Es, por lo tanto, imprescindible comprender los desafíos que enfrentan las grandes cooperativas a la hora de poner en práctica procesos de regeneración que se presumen distintos a los que se dan en las cooperativas de pequeño y mediano tamaño que operan únicamente a nivel local (Hernández, 2006; Bretos y Errasti, 2017).

El artículo está organizado de la siguiente forma: el epígrafe siguiente expone los fundamentos de las teorías más destacadas hasta el momento sobre degeneración y regeneración cooperativas; el tercer apartado describe la metodología y datos utilizados; el cuarto explica los resultados e interpretación de los mismos, y la sección final expone las conclusiones del estudio.

## 2. Revisión de la literatura

Las cooperativas de trabajo han sido percibidas históricamente desde una perspectiva más bien pesimista por el mundo académico. Esta visión ha venido respaldada por la llamada tesis de la degeneración, que aún hoy persiste con cierta hegemonía (Webb y Webb, 1921; Meister, 1984; Storey et al., 2014; Paraque y Willmott, 2014). Lo que plantea esta es que las cooperativas de trabajo están abocadas a una de dos: al fracaso económico o a la degeneración, es decir, a su conversión en empresa capitalista, ya sea a través de la adquisición de la forma jurídica capitalista o simplemente resultando indistinguible a ella.

El origen de la tesis de la degeneración lo encontramos en las críticas que Marx y varios socialistas formulan a las cooperativas de trabajo a finales del siglo XIX (Marx, 1979). La crítica de estos se centraba no tanto en la figura de la cooperativa de trabajo en sí, como en las condiciones en las que su actividad se desarrollaba. Argumentaban que el sistema capitalista y sus dinámicas ejercían una presión tal sobre ellas que las obligaba a “adaptarse” a sus formas de



gestión y convertirse en “empresas puramente capitalistas” o a fracasar (Luxemburgo, 2015). Sin embargo, la tesis de la degeneración adquirió un nuevo matiz con las investigaciones de Webb y Webb (1914, 1921), en las que se concluía que el factor principal de la degeneración era interno. Defendían que el hecho de estar controladas por trabajadores generaba indisciplina, falta de conocimientos sobre el mercado y reticencias a invertir en innovación. El matrimonio (Webb y Webb; 1914, 1921) identificó como principales tendencias degenerativas la escasa participación de los trabajadores, la concentración de poder en pocas manos, la superposición de la obtención de beneficios a la satisfacción de objetivos sociales y el aumento de asalariados en proporción al de socios trabajadores.

Autores como Meister (1974, 1984) enriquecerían más adelante la tesis, describiendo detalladamente el ciclo de vida de las cooperativas de trabajo a través de sus cuatro fases: una primera etapa caracterizada por la ilusión e idealismo de sus miembros, donde se practica esencialmente la democracia directa, al tiempo que la actividad económica es aún incipiente y precaria. Una segunda etapa en la que la actividad económica irá consolidándose y se irán introduciendo modelos de gestión convencionales, con la consecuencia de la aparición de conflictos entre los miembros más idealistas y los administradores. Una tercera etapa en la que la cooperativa termina de perder sus ideales más radicales y asume los valores del sistema que le rodea, quedando la democracia relegada a una asamblea de representantes. Una cuarta y final etapa en la que el poco poder que aún conservaban las personas trabajadoras y sus representantes les será despojado en favor de la dirección. Este trasvase de poder se justificará en el mayor conocimiento técnico de este último grupo frente al resto (Meister 1984).

A partir de los años setenta surgen voces que cuestionan la validez de la tesis. Las principales críticas van dirigidas al insistente determinismo que profesan, pues sugieren que las cooperativas no están totalmente condicionadas por las presiones externas e internas y que, si bien constriñen su autonomía, poseen aún la capacidad para mantener sus principios y valores a lo largo del tiempo. Esta visión se encuadra en la llamada tesis de la regeneración (Bernstein, 1976; Batstone, 1983; Cornforth, 1995). Entre las diferentes prácticas regenerativas que se pueden llevar a cabo se encuentra el refuerzo de la participación de los trabajadores en las decisiones relacionadas con el trabajo diario, así como en las decisiones estratégicas; la cooperativización de las filiales capitalistas; la recuperación de discursos sociales que hagan hincapié en la democracia, la transformación social y el desarrollo de la comunidad, y la actualización e institucionalización de la educación y la formación cooperativas (Alcantara et al., 2018; Bretos et al., 2019; Agirre y Nieto, 2022).

Una literatura más reciente (Hernández, 2006; Ng y Ng, 2009; Storey et al., 2014; Narvaiza et al., 2017; Bretos et al., 2019) ha aplicado la conocida perspectiva paradójica al estudio de estos procesos cooperativos. La perspectiva, comúnmente usada en los estudios organizacionales, sostiene que la regeneración no se da de la forma absolutista planteada por los investigadores anteriormente mencionados, es decir, superando homogéneamente todas las estructuras, culturas y dinámicas organizacionales degeneradas y abriendo un nuevo ciclo en el que todos los valores cooperativos son totalmente restaurados (Batstone, 1983, Cornforth, 1995). Por el contrario, afirman que estos procesos suelen ocurrir de forma más parcial, pudiendo

coincidir temporalmente con otros procesos degenerativos (Hernández, 2006; Storey et al., 2014). Esto sucedería debido al carácter híbrido de las cooperativas, es decir, a la necesidad de satisfacer simultáneamente fines económicos y sociales, lo que propicia una lucha constante entre su lado comercial y su lado social. Algunos autores sugieren que cada una de estas lógicas puede apoyar a la otra, pero que la verdadera clave para el éxito es la búsqueda incesante del equilibrio entre el lado económico y social de la organización (Cornforth, 1995; Storey et al., 2014). Los últimos estudios aducen que la perspectiva es particularmente interesante a la hora de entender los procesos regenerativos en el contexto de las cooperativas de gran tamaño<sup>1</sup> (Hernández, 2006; Bretos y Errasti, 2017).

Mientras que la literatura previa ha prestado gran atención a los procesos de degeneración, dos cuestiones merecen mayor consideración. Primero, pese a la abundancia de estudios sobre degeneración, la mayoría de ellos se ha centrado casi exclusivamente en estrategias proactivas para evitarla, prestando escasa atención a qué hacer cuando la degeneración ya ha ocurrido (Mitzinneck y Besharov, 2019; Ometto et al., 2018; Jaumier & Daudigeos, 2021). Segundo, hasta el momento la literatura se ha centrado principalmente en casos de regeneración en cooperativas domésticas de pequeño y mediano tamaño, donde la regeneración, al igual que la degeneración, es de carácter informal (Ng y Ng, 2009; Bretos et al., 2019). El reducido número de socios de este tipo de organizaciones permite a sus miembros desarrollar mayores lazos de confianza, generando así un contexto en el que los líderes individuales adquieren una relevancia enorme en los procesos de regeneración a través de convencer al resto de miembros de que un cambio es necesario (Sousa et al., 2012). De la misma forma, el capital social es determinante aquí, ya que como señalan Strjyan (1994) y Cornforth (1995), los miembros de la organización deben tener una cultura crítica y de debate abierto, junto con una voluntad y compromiso explícito de cambio para que el proceso sea exitoso. Por el contrario, en las cooperativas de gran tamaño dispersas geográficamente se presume que estos procesos conllevan una mayor complejidad debido principalmente a la multitud de presiones a las que están sometidas, como la alta competitividad del mercado global o la diversidad de intereses internos. Además, la gran cantidad de socios que componen la organización y su dispersión geográfica se presuponen como un hándicap en sí mismo, pues dificultan la transmisión de la información y el desarrollo de un sentimiento de pertenencia fuerte respecto a su cooperativa, esencial para el desarrollo exitoso de un proceso de regeneración (Ng y Ng, 2009; Bretos y Marcuello, 2017; Narvaiza et al., 2017). A diferencia de las anteriores, la literatura previa sobre estos casos es escasa y fundamentalmente teórica, por lo que apenas tenemos conocimiento sobre cómo se desarrollan en la práctica.

---

1. Con la expresión cooperativas de gran tamaño no se hace referencia a la definición dada por la Unión Europea de empresa de gran tamaño (Reglamento UE n.º 651/2014 de la Comisión) que se establece a partir de 250 empleados y 50 millones de facturación. Sino que se refiere a cooperativas con un número superior a 150 trabajadores. Para el establecimiento de dicho umbral se ha tomado como referencia el número de trabajadores medio de las cooperativas de trabajo en España – 11 (S. E. de Empleo y ES, 2020) y las distintas teorías que plantean que, a partir de un número igual o superior de integrantes a esa cifra, las organizaciones tienen problemas para ser gestionadas democráticamente (Hill y Dunbar, 2002; Webber y Dunbar, 2020).

Esta investigación contribuye a resolver los mencionados déficits de la literatura, analizando empíricamente las estrategias y dificultades que pone en marcha el grupo Mondragon para superar el estado de degeneración de sus cooperativas, al tiempo que se presta especial atención a los efectos del tamaño y la dispersión en el mencionado proceso. Esta investigación resulta fundamental si tenemos en cuenta que el sistema capitalista en el que operan las cooperativas las está constantemente presionando para crecer y expandirse con el fin de mantenerse competitivas o ensanchar su capacidad de impacto social (Bretos et al., 2019).

### 3. Contexto empírico: Tensiones y transformación en la Experiencia Cooperativa de Mondragon

El grupo Mondragon puede considerarse como uno de los mejores casos para el estudio de la regeneración a gran escala en las cooperativas de trabajo. Se trata de una asociación de un centenar de cooperativas de trabajo asociado nacida en el municipio homónimo vasco, donde actualmente se encuentran sus servicios centrales. Sus cooperativas son mayoritariamente de mediano y gran tamaño, lo que le convierte en el grupo empresarial más grande de la Comunidad Autónoma tanto en términos de facturación como de empleo. Pero si el foco lo ponemos en su carácter cooperativo, podríamos considerarlo el mayor grupo de cooperativas de trabajo del mundo (Surroca et al., 2006).

Las primeras cooperativas de lo que más tarde sería el grupo Mondragon fueron fundadas en la década de los 50 del siglo XX de la mano del sacerdote local, José María Arizmendiarrrieta, quien plasmó en ellas su visión ética y social del mundo. En las posteriores décadas las cooperativas crecerían en número, tamaño y diversidad gracias al entusiasmo de muchos seguidores del proyecto y a la falta de competencia que la autárquica economía franquista les confería (Molina, 2018). A partir de los años 80, debido a la entrada de España en la Comunidad Europea, el mercado español se abrió al mercado global, forzando la profesionalización e internacionalización del grupo (Webb y Cheney, 2014). La internacionalización aseguró su sostenibilidad económica (Luzarraga et al., 2007; Flecha y Ngai, 2014), sin embargo, trajo consigo dinámicas degenerativas de gran calado: por un lado, las filiales que las cooperativas abrían en el extranjero eran constituidas como empresas capitalistas en las que los trabajadores no disfrutaban de los mismos derechos y obligaciones que la mayoría de sus homólogos de las matrices. Por otro lado, la necesidad de adaptarse a las exigentes reglas del mercado global en el que estaban sumergidas empujaron a muchas cooperativas a la adopción de modelos de gestión capitalistas que promoverían un sistema de participación somera en lo que respecta al trabajo diario (Bretos et al., 2019), un mayor abanico salarial y la prevalencia de los objetivos económicos frente a los sociales (Heras y Basterretxea, 2016). La situación llevó a la mayoría de cooperativas de Mondragon a un ciclo degenerativo caracterizado, entre otras cosas, por

una pérdida de identidad generalizada (Altuna y Urteaga, 2014) y un descenso en la participación de los trabajadores en la gestión de la organización.

En vista de la situación, en el año 2004 el grupo cooperativo inició un proceso de regeneración conocido como Proceso de Reflexión Sobre la Experiencia con el objetivo de revertir esta tendencia degenerativa. Fruto del PRSE, las cooperativas del grupo con la ayuda de diversas entidades de este último emprendieron diversos proyectos de regeneración que han incluido el diseño de nuevos sistemas de gestión, la actualización de los programas de educación cooperativa o la cooperativización de filiales, entre otros.

## 4. Metodología y datos

La falta de estudios previos sobre estrategias de regeneración en las grandes cooperativas de trabajo (Bretos et al., 2019) hace conveniente el uso de una metodología cualitativa de estudio de caso (Yin, 2018). Esta metodología es especialmente adecuada para entender cuestiones complejas que se tratan en la investigación, como la participación de los trabajadores en la gestión de las cooperativas, la autonomía en el trabajo o el sentimiento de pertenencia de los socios (Gummesson, 2000).

El trabajo de campo se nutrió de diversas fuentes de información: por una parte, se utilizaron fuentes de archivo, entre las que son destacables las revistas internas del grupo, los archivos cedidos por los propios entrevistados, estudios internos, entrevistas publicadas sobre el tema, así como estudios previos publicados sobre Mondragon. Todo ello sirvió para enriquecer y contextualizar el caso de estudio, además de ayudar en la elaboración de los cuestionarios para las entrevistas (Yin, 2013).

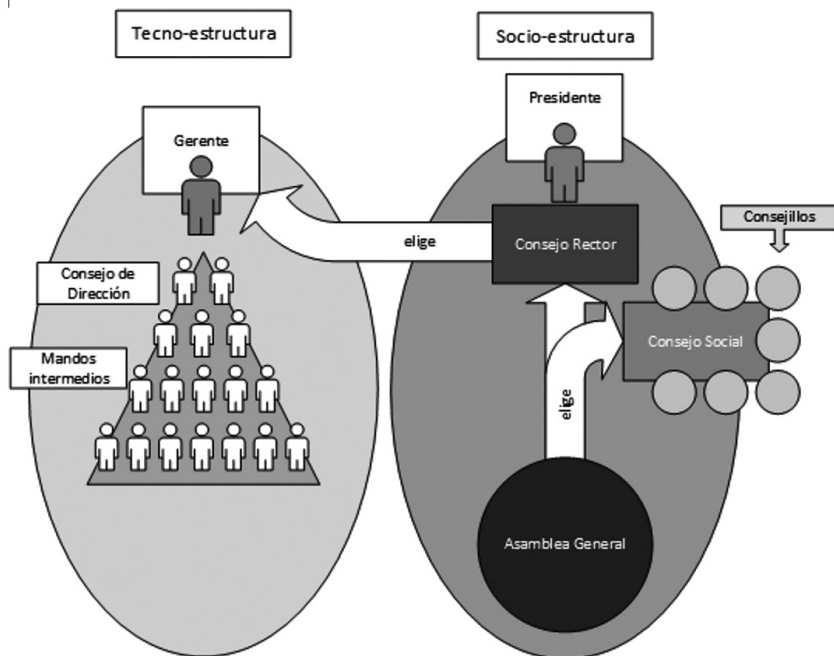
Por otra parte, entre los años 2019 y 2022 se realizaron un total de 62 entrevistas semiestructuradas a miembros de 6 cooperativas y órganos centrales del grupo Mondragon. La duración media de cada una fue de 110 minutos y los temas que se abordaron orbitaron en torno al PRSE y sus resultados, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la educación y la transformación social, la relación entre el tamaño y la democracia, y mecanismos que generasen mayor satisfacción y sentimiento de pertenencia entre los socios respecto a su cooperativa. Las entrevistas fueron llevadas a cabo tanto de forma física como telemática; las entrevistas presenciales se hicieron en cafeterías, bares, bibliotecas o en las propias cooperativas. Para evitar el silencio organizativo (Morrison y Milliken, 2000) se aseguró a los entrevistados total confidencialidad y anonimato, además de un uso exclusivo para fines científicos de toda la entrevista.

Los entrevistados fueron seleccionados principalmente por su pertenencia a determinadas entidades de los servicios centrales del grupo Mondragon, de la Universidad de Mondragon o a seis cooperativas industriales de gran tamaño destacadas por la literatura previa debido a sus iniciativas regenerativas. El perfil de las cooperativas es el siguiente: dos de ellas están dedicadas al sector de componentes industriales, una al de la máquina herramienta, otra al de

los componentes de automoción y otra al de soluciones industriales. Respecto al número de trabajadores, la más grande ronda los 2.000 y la más pequeña los 200.

La identificación de los entrevistados se realizó a partir de técnicas como el muestreo de bola de nieve (Patton, 2002). El perfil de los entrevistados es enormemente variado en edad, sexo, origen, formación, antigüedad y puesto de trabajo. Se entrevistó también a trabajadores no socios o en proceso de serlo para considerar también su perspectiva. Entre los entrevistados pertenecientes a las seis cooperativas se encuentran 31 socios cooperativistas de base, 8 miembros del Consejo Social (órgano representante de los trabajadores), 7 miembros del Consejo Rector (órgano de gobierno), 6 presidentes, 6 directivos del área de RRHH, 8 directivos intermedios y 3 gerentes (Diagrama 1). Entre los pertenecientes a los órganos y entidades del grupo Mondragon se encuentran 5 miembros de Otalora (centro de desarrollo directivo y cooperativo), 3 de los servicios centrales del grupo y 2 de la Comisión Permanente de Mondragon (órgano de gobierno del grupo). Por último, entre los pertenecientes a la Universidad de Mondragon se hallan: 7 miembros de LANKI (Instituto de Estudios Cooperativos), 2 de MIK (Centro Tecnológico de Gestión Empresarial) y 1 del Departamento de Producción Industrial e Ingeniería Mecánica (perteneciente a la Escuela Politécnica Superior).

**Diagrama 1.** Organigrama típico de una cooperativa de Mondragon



**Fuente:** Elaboración propia.

Para el análisis se acudió itinerantemente a los datos de las entrevistas y a los de la literatura hasta llegar a una situación de “saturación teórica” (Ozcan y Eisenhardt, 2009). La triangulación constante de las diferentes respuestas de los entrevistados entre sí y con la información de archivo permitió discernir la información verídica de la información distorsionada por el sesgo de opinión de los participantes (Yin, 2003). Además, la triangulación reveló patrones comunes y relaciones excluyentes que ayudaron a pulir las interpretaciones emergentes de los resultados (Arnould y Wallendorf, 1994). Los datos fueron interpretados desde una perspectiva de análisis comparativa, prestando gran atención a las diferencias y similitudes entre las cooperativas y reflexionando sobre los factores que podían contribuir a los mismos.

## 5. Resultados

A continuación se presentan los principales resultados de la investigación. En el primer apartado se introduce el Proceso de Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia de Mondragon, incidiendo en el papel de los diferentes agentes involucrados, su metodología y etapas, así como las dimensiones identificadas para llevar a cabo el proceso de regeneración cooperativa. En el segundo se analizan la incidencia del tamaño y la dispersión geográfica en el desarrollo del proceso y en la puesta en marcha de sus líneas de acción.

### 5.1. Proceso de Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia Cooperativa de Mondragon

En el año 2005 Mondragon inició un proceso de reflexión (oficialmente Proceso de Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia) que duró dos años. Su principal objetivo era revertir las tendencias degenerativas y la confusión identitaria generadas a raíz del enorme crecimiento que el grupo había experimentado en las últimas décadas: *Era constatable cierta crisis de identidad, como que el alma cooperativa se siente debilitada, el rumbo, el para qué, eso que antes estaba claro. Y luego la transformación social y el compromiso comunitario, cosas que antes estaban claras... nos estábamos olvidando de los principios.* (#1)

Todo ello marcaría un hito en la historia del grupo por dos razones: por una parte, debido a la cantidad de personas que participaron en el PRSE, que ascendió a casi 1400, entre las que había miembros de prácticamente todas las cooperativas del grupo. Por otra parte, por el propio tema del proceso, que se centró en la cuestión social, dejando al margen el tema económico.

Debido al tamaño del grupo Mondragon y a la cantidad de participantes, el PRSE requirió de una gran organización y coordinación. Tuvo que ser estructurado en diferentes etapas que, a su vez, tuvieron que ser definidas previamente en contenido y participantes. Fue necesario sintetizar multitud de opiniones y reflexiones, lo que requirió devolver posteriormente a los participantes dichas síntesis para ser ratificadas. Además, para la aprobación de las conclusio-

nes hubo que esperar a la celebración del correspondiente Congreso anual del grupo. Todo ello alargó considerablemente en el tiempo el proceso de reflexión.

El proceso estuvo dirigido y coordinado por la Comisión Permanente del grupo y LANKI. LANKI fue quien se encargó de recopilar y sintetizar todas las aportaciones que se hicieron, siendo sus miembros quienes redactaron el informe final del PRSE. Por su parte, la Comisión Permanente fue quien condujo y facilitó todo el proceso. Estas cualidades convierten a las dos entidades y órganos mencionados en actores imprescindibles para entender el proceso de regeneración objeto de estudio.

### 5.1.1. Metodología, primeras etapas y dimensiones identificadas para la regeneración cooperativa

El PRSE tiene su precedente en el Congreso celebrado en mayo del 2003 en el que la Comisión Permanente (órgano de administración del grupo Mondragon) cuestiona el devenir de las cooperativas del grupo respecto a su misión original. En consecuencia, al final del Congreso hace un llamamiento a un proceso de reflexión sobre estas cuestiones, a lo que la mayoría de asistentes al congreso expresaron su conformidad.

En una primera etapa, los presidentes de todas las cooperativas del grupo (cargo elegido democráticamente por todos los miembros de cada cooperativa), tomaron parte en una serie de reuniones para reflexionar sobre las preocupaciones y quejas lanzadas en el Congreso del 2003 y hacer un primer diagnóstico sobre la situación social del grupo. Las principales observaciones que salieron de aquellas reuniones hacían alusión a una notable pérdida de identidad cooperativa entre los integrantes de las cooperativas; a la necesidad de actualizar el cooperativismo e impulsar la participación y la transformación social.

Esta primera etapa reflexiva ayudó a definir las tres áreas en las que se estructuraría posteriormente el debate: la participación e implicación de las personas trabajadoras, la transformación social y la educación cooperativa.

### 5.1.2. Últimas etapas y diagnóstico del PRSE

La segunda etapa se desarrolló a través de foros y debates en los que se invitó a participar a los miembros de los diversos órganos de todas las cooperativas, desde los consejeros rectores hasta los consejeros sociales. El PRSE aunaría las perspectivas de más de 1300 personas que, en las 134 sesiones que se realizaron, construyeron colectivamente el relato sobre la situación del grupo y las posibles soluciones a esta. Cada una de las áreas de debate fue abordada desde las dos siguientes preguntas: 1. ¿Qué queremos mantener?, y 2. ¿Qué queremos alterar o mejorar?

El equipo de LANKI recogió las opiniones de los asistentes y elaboró un extenso y minucioso diagnóstico en el que se representaba la visión de los asistentes sobre el estado de la cuestión acompañado de ciertas recomendaciones a modo de conclusión de lo anterior (Tabla 1). El diagnóstico ratificó la importancia de las tres áreas de debate escogidas. Entre las tres, la participación sería la que más protagonismo acapararía entre los participantes.

**Tabla 1.** Recomendaciones recogidas en el diagnóstico del PRSE

<b>Líneas de acción propuestas</b>	
Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Desarrollar un sentimiento de pertenencia entre los miembros respecto a su cooperativa que propicie una mayor implicación de los mismos.</li> <li>B. Mejorar la operatividad de los órganos representativos (Consejo Rector y Consejo Social). Involucrar a las personas socias más allá de las elegidas representantes en estos órganos.</li> <li>C. Fomentar fórmulas participativas en las filiales, además de reducir la gran proporción de asalariados a través de la cooperativización de filiales.</li> <li>D. Potenciar la participación en el puesto de trabajo, para lo que sería necesario una desjerarquización de las estructuras de gobernanza y una reorganización en equipos de trabajo autónomos. Se destacó la necesidad de desarrollar y aplicar un modelo de gestión basado en los valores y principios cooperativos.</li> <li>E. Mejorar la comunicación interna.</li> <li>F. Necesidad de seguir trabajando y fomentando la intercooperación más allá de la colaboración financiera</li> </ul>
Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Devolverle el peso y centralidad que perdió a partir de la expansión.</li> <li>B. Proporcionar una base suficiente de conocimientos que se complementen con comportamientos coherentes en el día a día.</li> <li>C. Desarrollar una educación cooperativa relativa a la parte ideológica, filosófica y política del cooperativismo.</li> <li>D. Sistematización de la educación, haciéndola cíclica y permanente.</li> <li>E. Dar educación cooperativa a los miembros del Consejo Rector, Social y de Dirección.</li> <li>F. Extender la educación a todos los miembros de las cooperativas. Con especial hincapié en los nuevos.</li> </ul>
Transformación Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Superar la fragmentación y caminar hacia una planificación de la inversión social.</li> <li>B. Promover la fórmula cooperativa en proyectos sociales.</li> <li>C. Cooperar más con movimientos sociales.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de Azkarraga (2005), T.U. Lankide (2006) y Azkarraga et al. (2012).

El PRSE tendría lugar entre los años 2005 y 2006, tomando tierra con la aprobación del diagnóstico y sus recomendaciones en el X congreso del grupo cooperativo, el año 2007, pasando a considerarse estas últimas como líneas de acción prioritarias para el grupo Mondragon.

## 5.2. Incidencia del tamaño y dispersión geográfica en el PRSE

### 5.2.1. Proceso de elaboración del PRSE

Una de las principales dificultades a la que se enfrentó el PRSE fue la gestión de un número enorme de personas. Entre los años 2005 y 2006 formaban parte del grupo Mondragon alre-



dedor de 81.000 personas trabajadoras, de las cuales alrededor de 30.000 eran socias. Siendo el fin del PRSE la recuperación de los valores y principios de Mondragon, era imprescindible que fuera un proceso participativo, haciendo parte de la metodología del proceso uno de los principios que se pretendía recuperar. Pese a las más de 1300 personas que se consiguió movilizar, estas solo representaban el 4,7% de todas las personas socias de Mondragon, lo que muestra una limitación clara del proceso. Pese a todo, como se ha mostrado anteriormente, la coordinación de esa cantidad de personas requirió de un esfuerzo organizativo considerable mostrado anteriormente.

Por otra parte, la gran cantidad de personas que forman muchas de las cooperativas individuales del grupo incidió de forma negativa en cuestiones de gran relevancia para un proceso de regeneración como el compromiso y el sentido de pertenencia respecto a las mismas. Así se expresaba uno de los participantes en el PRSE: “Cuando yo entré (1997) éramos ciento y pico, además entré justo cuando entró mucha gente a la vez, pero éramos ciento y pico y nos conocíamos todos (...) pero ahora (2021) yo voy por el pasillo y no conozco a nadie, o sea, ahora estamos doscientos cincuenta, no sé cuántos (...) la relación se ha diluido mucho (...) el sentimiento de pertenencia hace tiempo que está perdido (...) esa perspectiva me la dio también el ser presidente (2008-2012), te das cuenta de que primero yo, luego yo y luego la cooperativa, pero primero exijo a la cooperativa antes de exigirme a mí mismo. Eso es así, no hay sentimiento de pertenencia”. (#2)

El entrevistado atribuye el descenso del conocimiento mutuo entre los miembros al aumento del número de personas en la cooperativa. Considerando el número de miembros como un factor determinante en la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la organización, podríamos establecer a comienzos de los años 2000 el principio del periodo de degeneración de las relaciones personales del que habla el entrevistado. Fue entonces cuando se superaron los 200 miembros en su cooperativa, cifra que se ha mantenido estable hasta la fecha. Este extracto nos desvela, consecuentemente, que años después de la implementación de las políticas formales del PRSE, el conocimiento mutuo entre los miembros y el sentimiento de pertenencia hacia la cooperativa no habían aumentado.

En la misma línea, otro cooperativista decía lo siguiente sobre el efecto del tamaño en la relación entre los socios y los órganos: “Cuanto más grande es, más lejos ves el Consejo Rector, los órganos de dirección, más lejos ves la decisión. Si tú ves una cooperativa pequeña, las decisiones las palpas, en una cooperativa grande... sí que se acentúa lo de hablar en tercera persona, ‘nos van a poner esto’, ‘nos van a poner aquello’, que muchas veces no es ‘nos van’ sino que nos vamos a poner, pero lo ves... se acentúa mogollón, entonces una cooperativa muy grande para que una persona de taller se sienta parte de la cooperativa cuesta, porque poquita decisión está cerca de su entorno”. (#10)

Otro cooperativista relacionaba esa falta de sentimiento de pertenencia y compromiso con la diversidad de procedencias de los socios: “Hace tiempo, en la Cooperativa los socios solo eran de X, luego vinieron los de los pueblos de alrededor y en la medida en que fuimos crecien-

do<sup>2</sup> (...) ahora (2022) viene gente de Bilbao, de la Margen Izquierda, de Vitoria, de cualquier lugar y son socios de la cooperativa, vienen todos los días a trabajar y al final eso lo que hace es diversificar. Al ser tanta gente y al haber tan poco trato, el sentimiento de pertenencia se pierde”. (#3)

El factor geográfico no solamente influye en el sentimiento de pertenencia de los socios respecto a su cooperativa, limitando su implicación en los proyectos de regeneración, sino también en la alineación de la cooperativa con el grupo: “En general con todo Mondragon pasa mucho eso, si no estás yendo continuamente a Oñate, ahí con los gurús, no tienes ese sentimiento... sí, pertenezco a Mondragon... pero no tienes ese sentimiento ahí de corporación, de cooperativismo... está muy lejos, está muy lejos Mondragon, queda muy lejos el concepto Mondragon... es algo muy etéreo”. (#2)

Históricamente, Mondragon ha tenido en gran consideración la cuestión geográfica, entendiéndola como un factor de cohesión entre sus miembros. A partir de los años 70 y hasta 1991, todas las cooperativas se agruparon sobre la base de sus comarcas, de forma que quedaran organizadas en torno a una misma comunidad geográfica. A partir del III Congreso de Mondragon, sin embargo, los grupos comarcales dejaron de existir, las cooperativas se estructuraron entonces en divisiones sectoriales en función de su especialización económica. El cambio produjo muchas resistencias e incluso propició la marcha de algunas del proyecto. Entre tanto, una forma que encontraron algunos antiguos grupos comarcales para seguir manteniendo su asociación fue la constitución de grupos empresariales, los grupos Fagor, Ulma o Danobat son algunos de los ejemplos más destacables. La importancia del factor geográfico se refleja precisamente en la mayor alineación de las cooperativas individuales con su grupo empresarial que con el grupo Mondragon: “En el ámbito de nuestro grupo sí tenemos mucha relación, las decisiones se toman muchas veces conjuntamente y aunque somos diferentes (...) tenemos una cultura más de grupo, nosotros...” (#4)

Esta diferencia de alineación se refleja también en la incidencia de los proyectos impulsados por el grupo Mondragon, como el PRSE. Algunos socios argumentaban falta de conexión entre el proceso y su cooperativa para justificar la desvinculación respecto al mismo: “Hicimos la fase uno (2007-2011), pero la dos no la hicimos... no nos convenció mucho y por eso una de las razones de hacer algo interno fue también porque aquello no nos dejó... luego hubo muchas quejas, no hubo un seguimiento, no hubo continuidad, fue una reflexión... pero nosotros no le supimos dar continuidad... a mí me tocó con el presidente anterior... justo en el cambio... y no... la verdad es que la gente una de las quejas era... sí, lo hemos hecho, está muy bien, pero luego para qué nos ha servido a futuro...” (#5)

Es destacable además que poco tiempo después de que el PRSE finalizara, la mayoría de las cooperativas analizadas pusieron en marcha sus propios procesos de regeneración, en ocasiones a través de su grupo empresarial, justificándolo con la necesidad de procesos más adaptados a su realidad, siendo su implicación en ellos mayor, ya que en muchos casos se han mantenido hasta la actualidad.

---

*2. La cooperativa a la que pertenece este entrevistado pasó de tener alrededor de 450 miembros en 1996, a tener alrededor de 850 en el 2006. El doble en una década.*

### 5.2.2. Puesta en marcha de las líneas de acción aprobadas en el PRSE

La aprobación del informe diagnóstico y la consideración de sus recomendaciones como líneas de acción prioritarias marcó un antes y un después por las consecuencias que tuvo. Pese a la escasa participación proporcional y a la desvinculación de algunas cooperativas del proceso, una de las incidencias más relevantes del tamaño del grupo Mondragon fue la capacidad de escalabilidad de las medidas adoptadas y la cantidad de recursos que se pusieron a disposición del proceso. Una de las consecuencias más importantes en ese sentido fue la puesta en marcha de un plan general de Educación Cooperativa.

### Regeneración vía educación cooperativa

La educación fue calificada por el PRSE como la piedra fundacional del movimiento, central para el triunfo cooperativo. Por ello, la educación cooperativa fue el área más favorecida en cuanto a medidas prácticas posteriores al PRSE se refiere. La principal línea de actuación propuesta fue el diseño y puesta en marcha de un nuevo modelo de educación cooperativa. Se iniciaron varios programas de educación cooperativa dirigidos a los miembros de cada órgano de gobierno y a los nuevos socios. Los programas, que se mantienen hasta la actualidad, tienen una duración de entre 8 y 16 horas y contemplan, entre otras cosas, formación financiera básica para los miembros de los órganos y formación sobre la historia y funcionamiento de las cooperativas del grupo para los nuevos socios.

Tras los primeros tres años, alrededor del 90% de las cooperativas mandaron a todos sus consejeros sociales, rectores y directores a hacer estos cursos. Además de lo mencionado, se implementó un Curso Experto en Desarrollo Cooperativo de 250 horas pensado para la formación de cuadros cooperativos que se imparte en la Universidad de Mondragon.

Las líneas de acción aprobadas tras el PRSE contemplaban a los socios de base como sujetos susceptibles de recibir formación cooperativa. En los años posteriores, muchos recibieron esa formación que se caracterizó por tener un enfoque reflexivo que pretendía generar en los participantes conciencia sobre el papel que ocupan en su cooperativa y a su vez el papel de esta en la sociedad. Sin embargo, desde la crisis económica del 2008 han sido muy pocas cooperativas las que han mantenido este tipo de ciclos de educación. En estos casos, los cursos tienen un diseño "ad hoc" y están basadas en las necesidades específicas de cada cooperativa.

### Regeneración vía implementación de la transformación social

Otra de las áreas donde el tamaño incidió positivamente fue la de la transformación social. Del PRSE se desprende que la forma más adecuada para generar un cambio social real en el territorio era aunar fuerzas y recursos, cuestión que el tamaño del grupo facilitaba enormemente: "(Gracias al tamaño) puedes reunir más recursos y generar un gran impacto. (...) Si cada uno gestiona sus fondos de forma independiente, no puedes tener ambición o plantear una estrategia, porque luego no tienes dinero suficiente para llevarla a cabo". (#7)

Un ejemplo de la nueva estrategia para trabajar la transformación social fue la creación de la asociación Bagara Herrigintzan con el fin de traccionar el cambio social en la comarca del Alto Deba (comarca en la que tiene la sede el grupo cooperativo) a través de la cooperativización de iniciativas sociales y la coordinación con las ya existentes. Esta asociación se extinguió en el año 2009, cediendo el relevo a Debagoiena Entzuten Lankidetzeta Sarea, la cual fue antecesora de la actual Debagoiena 2030, un ambicioso proyecto de transformación social y comunitaria liderado por agentes sociales de la comarca, instituciones públicas, la universidad de Mondragon y distintas cooperativas.

Sin embargo, las limitaciones también son palpables, pues la organización tan solo da cobertura a la comarca del Alto Deba y apenas una veintena de cooperativas participa en ella. El resto de territorios donde se asientan muchas de las cooperativas del grupo no han desarrollado ningún mecanismo de tales características. El hecho de que Debagoiena 2030 se haya desarrollado en la comarca donde la experiencia cooperativa de Mondragon nació, sede de los servicios centrales del grupo y lugar con mayor concentración de cooperativas por habitante del País Vasco, refleja la importancia de un contexto sociocultural favorable para el desarrollo de proyectos cooperativos como el mencionado.

Además de las limitaciones mostradas, la hipercompetitividad a la que están expuestas la mayoría de cooperativas y por las que se vieron obligadas a crecer en tamaño ha sido uno de los factores más limitantes en la aplicación de las líneas de acción aprobadas a raíz del PRSE. Su mayor reflejo se da en el área de la participación y gobernanza democrática.

## Regeneración vía participación en el puesto de trabajo

Una de las medidas más destacables y urgentes en ese sentido fue la elaboración de un nuevo Modelo de Gestión Corporativo (MGC) que a diferencia del anterior tuviera como base los principios y valores cooperativos. El proyecto fue iniciado nada más terminar el PRSE, antes incluso de la aprobación definitiva del informe en el 2007, lo que explicaría que para ese mismo año estuviera listo para ser aplicado. Sin embargo, su recorrido no sería muy largo, ya que pronto caería en desuso: "Hoy en día (2020), en general, los modelos de gestión de este tipo no están de moda (...). Ahora quien te evalúa es tu cliente, te evalúa Mercedes, BMW, Renault... este tipo de modelos de gestión (MGC) como concepto están bien, pero no se usan como referencia..." (#1)

Como constata el entrevistado, el MGC, una de las piezas fundamentales que se establecieron a partir del PRSE para ensanchar la participación en el puesto de trabajo, no se usa por parte de las cooperativas individuales, que, en términos generales, tampoco han desarrollado ningún otro sistema que desjerarquice la gestión de la producción o provea a los trabajadores de mayor autonomía.

Uno de los miembros de LANKI reconocía esta falta de participación en el puesto de trabajo considerándola una paradoja, ya que, al tiempo que el socio, en su condición de propietario, tiene la posibilidad de participar directa e indirectamente en la toma de decisiones empresariales de gran calado como la apertura de nuevas plantas en el extranjero o la fusión con

otras cooperativas, contando para ello con órganos específicos como la Asamblea General o el Consejo Rector; en su condición de trabajador, apenas tiene capacidad de participación en las decisiones relacionadas con su trabajo diario, pues los sistemas de producción de la mayoría de cooperativas están basados en esquemas jerárquicos de orden y mando: “El socio trabajador tiene una capacidad de influencia directa en la toma de decisiones estratégicas y eso se da al mismo tiempo que no participa en las decisiones del centro de trabajo”. (#8)

La línea de acción del PRSE que planteaba involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones más allá de su pertenencia a algún órgano de representación, destaca también por su falta de traslación a la práctica. De hecho, en algunos casos se aprecia cierto retroceso en la capacidad de participación de los trabajadores en la toma de decisiones. En la última década, a raíz de la caída de Fagor Electrodomésticos (2013-2014), tuvo lugar en el grupo una reflexión colectiva en torno a las capacidades competitivas de las cooperativas, advirtiéndose una necesidad de desarrollar mecanismos de gobernanza que permitieran tomar decisiones de forma más ágil. Con tal fin, en numerosas cooperativas se ha llevado a cabo un trasvase de poder de la Asamblea General al Consejo Rector, otorgando a este último prerrogativas y capacidades decisorias que antes eran exclusivas de la Asamblea General. La nueva Ley de Cooperativas de Euskadi (ley 11/2019 del 20 de diciembre) ha apoyado la tendencia otorgándole cobertura legal: “Ahora (2022) el mercado es tan rápido... el Consejo Rector o la gerencia no tienen armas, lo que pasó con Fagor Electrodomésticos... necesitamos ser más dinámicos, entonces dentro de esa dinamicidad le tienes que dar permiso para que te cambien los anticipos con unos criterios, entonces ya el socio normal... por lo menos antes decía: ‘pues bueno, por lo menos yo voto mi sueldo’, ahora dice: ‘ya me lo ponen’ ... Se habla mucho en tercera persona aquí: ‘es que me lo ponen...’” (#9)

## Regeneración vía fomento de fórmulas de participación en las filiales

En cuanto a la reducción de la alta proporción de asalariados contemplada en el PRSE, la principal acción fue la cooperativización de algunas filiales domésticas por parte de las cooperativas individuales. Sin embargo, los resultados de estos procesos fueron limitados debido a varias razones: se advirtió una destacable falta de participación e involucración por parte de los trabajadores de estas plantas en su gestión y control que se podría haber dado por las siguientes dos razones. Primero, debido a la dificultad que presentan los procesos de cooperativización, la transmisión de los principios y valores no fue todo lo efectiva que se hubiera deseado. Segundo, como consecuencia del estatus jurídico de estas nuevas cooperativas, que, al constituirse en cooperativas de segundo grado, reservaban la mayoría de los votos a las cooperativas matrices.

La limitación más importante, sin embargo, podría señalarse en el hecho de que las cooperativizaciones tan solo se dieran en algunas filiales domésticas, debido principalmente a la complejidad de llevarlas a cabo en las asentadas en el extranjero. Adicionalmente, la gran recesión del 2008 supuso un gran obstáculo para la consecución de muchos proyectos de cooperativización que acabaron siendo desestimados. Las conclusiones del PRSE reclamaban también

el fomento de fórmulas más participativas en las filiales capitalistas. Si bien se implementaron políticas homólogas a las de las matrices en ciertas filiales (seguridad laboral, formación laboral, igualdad salarial) su aplicación no ha sido homogénea, estando condicionada por las exigencias del mercado y los recursos de cada uno de los territorios en los que se asientan las filiales.

## 6. Discusión y conclusiones

Este artículo explora las estrategias que usan las cooperativas para superar la degeneración basándose en el caso de seis cooperativas del grupo Mondragon. El estudio analiza las características de estos procesos poniendo especial atención a los efectos del tamaño y la dispersión geográfica, cuestiones en las que la literatura previa apenas ha incursionado de forma teórica (Webb y Cheney, 2012; Elorza y Garmendia, 2021).

El estudio muestra las características diferenciadoras de los procesos de regeneración en cooperativas dispersas y de gran tamaño respecto a los que tienen lugar en cooperativas pequeñas y medianas. Las diferencias vienen dadas principalmente por la exposición de las primeras a presiones internas y externas a las que las últimas no tienen que hacer frente (Cornforth, 2014; Narvaiza et al., 2016, Jaumier, 2017).

Las presiones internas nacen de la gran cantidad de miembros y de su dispersión geográfica en las distintas plantas de las cooperativas, estas dos circunstancias son las responsables de un aumento del coste de reunión y de la dificultad en la transmisión de la información. Lo que lleva a las siguientes consecuencias a nivel de cooperativa individual y a nivel de grupo cooperativo: en referencia a la primera, los miembros de las cooperativas individuales desarrollan un sentimiento de pertenencia vago respecto su propia cooperativa que los lleva a implicarse menos en los procesos de regeneración (Ng y Ng, 2009; Bretos y Marcuello, 2017; Narvaiza et al., 2017). En referencia al nivel del grupo cooperativo, tan solo una pequeña parte de los socios participó en la elaboración del propio PRSE, produciendo así la siguiente paradoja: el proceso que pretende restaurar, entre otras cosas, la participación de los miembros en la toma de decisiones, se desarrolla de forma poco participativa. Además, el estudio encuentra relación entre la dispersión geográfica de las cooperativas y su insuficiente alineación con el grupo Mondragon, lo que conllevó la desvinculación de algunas de ellas del PRSE.

Por su parte, las presiones externas hacen referencia a la necesidad de adaptación de las cooperativas al hipercompetitivo mercado internacional al que están expuestas. En tales circunstancias, las cooperativas requieren de altos niveles de eficiencia y agilidad en la toma de decisiones, lo que tiene como consecuencia un uso generalizado por su parte de sistemas de gestión capitalistas incompatibles con una democratización sustancial del trabajo diario, particularmente el de los trabajadores de mano de obra directa (Arregi, Gago, Legarra, 2022), que dificultan enormemente la regeneración de estas áreas. Las sucesivas crisis económicas moldean este fenómeno, forzando a las cooperativas al repliegue de la mayoría de sus proyectos regenerativos en favor de políticas más productivistas que aseguren su supervivencia.

A pesar de las desventajas apreciadas del tamaño y la dispersión geográfica en el desarrollo y puesta en marcha del proceso de regeneración, el estudio desvela la mayor ventaja de estas dos circunstancias: la escalabilidad de los resultados. El PRSE afectó en mayor o menor medida a más de 30.000 personas distribuidas en un amplio territorio geográfico. Sin embargo, como se ha mostrado anteriormente, la incidencia fue dispar entre las distintas áreas que contemplaba el proceso. El área más beneficiada fue la educativa, se elaboró un nuevo Modelo de Educación Cooperativa y se diseñaron programas de formación dirigidos a todos los miembros de los Consejos Rectores, Consejos de Dirección, Consejos Sociales y a la base social. A pesar de la crisis económica del 2008, que incidió negativamente en la cantidad de cursos que se impartirían con posterioridad, el tamaño del grupo y su organización permitieron que, desde el año 2007 al 2011, 6.000 personas pasaran por estos cursos de educación cooperativa.

La escalabilidad también incidió positivamente en el área de transformación social: gracias al número de cooperativas que forman parte del grupo, se logró poner en marcha una organización de transformación territorial en la que colaboran más de 25 cooperativas junto con ayuntamientos e instituciones locales. La unificación de sus presupuestos y la planificación colectiva de una estrategia de transformación social les ha permitido llevar a cabo proyectos de gran relevancia.

Por el contrario, en el área de la gobernanza democrática y participativa fue en la que menos cambios se dieron. La presión externa ejercida por los mercados internacionales en los que operan la mayoría de las cooperativas del grupo supuso el mayor límite a la puesta en práctica de las líneas de acción del PRSE contempladas para esta área. Las razones fueron las dos siguientes. Primero, la caída en desuso del MGC debido a las presiones del mercado para usar sistemas de gestión capitalistas; y segundo, la cesión de poder de los socios de base al Consejo Rector alentados por las reflexiones posteriores a la caída de Fagor Electrodomésticos. Más allá de eso, la investigación expone la gran capacidad organizativa que tiene el grupo Mondragon, capaz de movilizar a muchos de los miembros de los órganos de casi todas las cooperativas.

Finalmente, se concluye que la teoría de la degeneración es insuficiente para el análisis del caso de estudio, pues al plantear de forma tan determinista la avocación de todas las cooperativas al fracaso o a la degeneración, es decir, a convertirse en completamente indistinguibles de las empresas capitalistas (Webb y Webb, 1914, 1921; Meister, 1974, 1984; Rosa Luxemburgo 2015); chocan contra la intrincada realidad de las cooperativas analizadas. Estas últimas siguen manteniendo características que las diferencian profundamente de las empresas capitalistas (mayoría de trabajadores socios, órganos de democracia directa e indirecta, reparto de los excedentes basándose en el trabajo, etc.). De hecho, la investigación muestra como el PRSE, aún con sus límites, promovió de una forma clara la regeneración de al menos ciertas áreas de las organizaciones estudiadas.

De igual modo, también se plantea la insuficiencia de la teoría de la regeneración para el análisis de grandes procesos regenerativos, pues la diversidad de circunstancias geográficas, culturales y económicas de las cooperativas analizadas configuran una realidad lo suficientemente compleja como para impedir una regeneración absoluta de todas sus estructuras

y prácticas organizativas, como plantea la propia tesis de la regeneración (Bernstein, 1976; Batstone, 1983; Cornforth, 1995). En ese sentido, la visión paradójica parece mucho más adecuada para comprender este tipo de fenómenos, pues nos permite entender la coexistencia de procesos regenerativos y degenerativos en la misma organización. Entendiendo esta situación no como una contingencia, sino como un fenómeno indefinido e incluso consustancial a las organizaciones híbridas como Mondragon (Hernández, 2006; Ng y Ng, 2009; Storey et al., 2014; Narvaiza et al., 2017; Bretos et al., 2019).

El estudio expone las peculiaridades de los procesos regenerativos de grandes cooperativas de trabajo promovidos por redes de organizaciones democráticas, con el fin de que las cooperativas que se vean inmersas en procesos degenerativos causados por su crecimiento tengan referencias sobre cómo sobreponerse a ellos. Por otro lado, desde un punto de vista académico, la investigación pretende arrojar luz sobre una cuestión a la que la literatura había prestado poca atención. Sin embargo, aún quedan muchas incógnitas que deben ser aclaradas con el fin de encontrar soluciones a la realidad dimensional de cada vez un número mayor de cooperativas, cuestiones como ¿Qué función juegan en la regeneración cooperativa otros factores como la ideología de los miembros o sus relaciones de poder? ¿Qué relación existe entre las distintas áreas de regeneración que aborda el PRSE (participación, educación cooperativa y transformación social)? Y teniendo en cuenta el carácter industrial de las cooperativas analizadas, ¿son extensibles las conclusiones del presente estudio a cooperativas de carácter no industrial?

Estos son de hecho los principales límites de la investigación. En consecuencia, las futuras investigaciones deberían ahondar en los efectos de los factores internos en los procesos de regeneración y degeneración. Otra de las cuestiones prioritarias a ser respondidas es la de cómo conjugar el gran tamaño de estas organizaciones, y su necesidad vital de competitividad y flexibilidad, con una gobernanza democrática y participativa que responda a sus principios y valores. Con tal fin se hace imprescindible investigar las organizaciones democráticas que tienen este tipo de características, particularmente el funcionamiento de sus sistemas de gobernanza y el análisis y planteamiento de nuevas fórmulas organizativas que estas puedan incorporar.

**Contribución de cada autor/a:** Los dos autores han estado involucrados de la misma manera en cada uno de los apartados del trabajo.

**Financiación:** Este trabajo de investigación no contó con financiación.

## Bibliografía

ADLER, P.S. (2016): "Alternative Economic Futures: A Research Agenda for Progressive Management Scholarship", *Academy of Management perspectives*, 30(2), 123-128.



ALCANTARA, L.C.S, SAMPAIO, C.A.C. & URIARTE, L. (2018): "Experiencia Cooperativa de Mondragón: la educación cooperativa como un proceso de transformación social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 181-209. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.9217

ALTUNA, L. (2008): "La experiencia cooperativa de Mondragón. Una síntesis general", Lanki.

ALTUNA, R. & URTEAGA, E. (2014): "La cooperativa Fagor Ederlan: el 'lean manufacturing' como modelo de gestión", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 82, 29-64.

ARNOULD, E.J. & WALLENDORF, M. (1994): "Market-oriented ethnography: Interpretation building and marketing strategy formulation", *Journal of Marketing Research*, 31: 484-504.

ARREGI, A., GAGO, M. & LEGARRA, M. (2022): "Diferencia en las percepciones sobre las prácticas de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 141, e8181. DOI: 10.5209/reve.81815

AZKARRAGA, J. (2005): "Debate cooperativo ante el cambio de época", *T.U. Lankide*, 503, 22-23.

AZKARRAGA, J., CHENEY, G. & UDAONDO, A. (2012): "Workers' participation in a globalized market: Reflections on and from Mondragón". In M. Atzeni (Ed.), *Alternative work organizations*, GB: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1057/9781137029041

BASTERRETXEA, I. & ALBIZU, E. (2011): "Management training as a source of perceived competitive advantage: The mondragon cooperative group case", *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 199-222. DOI: 10.1177/0143831X10377809

BATSTONE, E. (1983): "Organization and orientation: A life cycle model of french co-operatives", *Economic and Industrial Democracy*, 4(2), 139-161. DOI: 10.1177/0143831X8342002

BERNARDO V., HERNÁNDEZ ADELL, I. & SERRANO ROBLES E. (2023): "El reto de mantener los principios de la economía social a largo plazo: el caso de TUSGSAL", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 143, e69184. DOI: 10.5209/reve.69184

BERNSTEIN, P. (1976): "Necessary elements for effective worker participation in decision-making", *Journal of Economic Issues*, 10(2), 490-522. DOI: 10.1080/00213624.1976.11503358

BRETOS, I. & ERRASTI, A. (2017): "Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation-a case study of the fagor ederlan group", *Organization*, 24(2), 154-173, DOI: 10.1177/1350508416656788

BRETOS, I., ERRASTI, A. Y MARCUELLO, C. (2019): "Multinational expansion of worker cooperatives and their employment practices: Markets, institutions, and politics in Mondragón", *ILR Review*, 72(3), 580-605, DOI: 10.1177/0019793918779575

BRETOS, I., ERRASTI, A. & MARCUELLO, C. (2019): "Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a 'grow or die' dichotomy", *Annals of Public and Cooperative Economics*, DOI: 10.1111/apce.12258

BRETOS, I. & MARCUELLO, C. (2017): "Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(1), 47-73, DOI: 10.1111/apce.12145

CHAVES, R. & SAJARDO-MORENO, A. (2004): "Social economy managers: Between values and entrenchment", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 139-161. DOI: 10.1111/j.1467-8292.2004.00246.x

CHENEY, G. (1995): "Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication", *Journal of Applied Communication Research*, 23:3, 167-200. DOI: 10.1080/00909889509365424

CHENEY, G. (1999): "Values at work", Ithaca [u.a.]: Cornell Univ. Press.

CHENEY, G. (2005): "Democracy at work within the market: Reconsidering the potential", Worker participation: Current research and future trends, 179-203, Emerald group Publishing Limited, DOI: 10.1016/S0277-2833(06)16007-0

CORNFORTH, C. (1995): "Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis", *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), 487-523, DOI: 10.1177/0143831X95164002

CORNFORTH, C. (2014): "Understanding and combating mission drift in social enterprises", *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3-20, DOI: 10.1108/SEJ-09-2013-0036

CORNFORTH, C., THOMAS, A., LEWIS, R. & SPEAR, R. (1988): *Developing successful working co-operatives*, Sage, London.

DOTY, D.H. & GLICK, W.H. (1994): "Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling", *The Academy of Management Review*, 19(2), 230. DOI: 10.2307/258704

EISENHARDT, K.M. (1989): "Building theories from case study research", *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550, DOI: 10.2307/258557

ERRASTI, A., BRETOS, I. & NUNEZ, A. (2017): "The viability of cooperatives: The fall of the mon-dragon cooperative fagor", *Review of Radical Political Economics*, 49(2), 181-197. DOI: 10.1177/0486613416666533

ERRASTI, A., BRETOS, I. & MARCUELLO, C. (2023): "Classifying the degree of cooperative multinationality: Case study of a French multinational cooperative", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 94:4, 1061-1084. DOI: 10.1111/apce.12450

FLECHA, R. & NGAI, P. (2014): "The challenge for mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization", *Organization*, 21(5), 666-682.

DOI: 10.1177/1350508414537625

GRAY, T.W. (2004): "De/Reconstruction of Vaguely Defined Property Rights Within Neo-Classical Discourse, and Cooperative Finance", *Journal of Rural Cooperation*, 32 (2), 99-110.

GUMMESSON, E. (2000): *Qualitative Methods in Management Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.

HERNÁNDEZ, S. (2006): "Striving for control: Democracy and oligarchy at a mexican cooperative", *Economic and Industrial Democracy*, 27(1), 105-135, DOI: 10.1177/0143831X06060593

HILL, R. & DUNBAR, R. (2002): "Social network size in humans", *Human Nature*, 14(1), 53-72.

JAUMIER, S. (2017): "Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheet-metal factory", *Organization*, 24(2), 218-239, DOI: 10.1177/1350508416664144

JAUMIER, S. & DAUDIGEOS, T. (2021): "Resisting work degeneration in collectivist-democratic organizations: Craft ethics in a french cooperative sheet-metal factory." In *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 72), DOI: 10.1108/S0733-558X20210000072003

KASMIR, S. (1996): *The myth of Mondragón*, New York: State Univ. of New York Press.

KIRKHAM, M. (1973): "Industrial Producer Co-operation in Britain: Three Case Studies", Unpublished MA Thesis, University of Sheffield.

OLIDEN, K. (2019): "Debagoiena entzuten lankidetza «nace para transformar la comarca", Extraído de <https://www.diariovasco.com/alto-deba/arrasate/debagoiena-entzuten-lankidetza-20190131010523-ntvo.html>

LUXEMBURGO, R. (2015): *Reforma o revolución*, Madrid: Ediciones Akal. Sacado de [https://ebookcentral.proquest.com/lib/\[SITE\\_ID\]/detail.action?docID=4310323](https://ebookcentral.proquest.com/lib/[SITE_ID]/detail.action?docID=4310323)

LUZARRAGA, J., ARANZADI, D. & IRIZAR, I. (2007): "Understanding Mondragon globalization process: local job creation through multi-localization", In: 1st CIRIEC International Research Conference on the Social Economy, Victoria, Canada.

MARX, K. (1979): "Manifiesto inaugural de la Asociación Internacional de los Trabajadores", En: Marx, Karl y Engels, Friedrich, *Obras escogidas*, Tomo II, Moscú: Editorial Progreso, 5-10.

MEISTER, A. (1974): *La participation dans les associations*, Paris: Editions Ouvrieres.

MEISTER, A. (1984): *Participation, associations, development and change*, New Brunswick: Transaction Books.

MITZINNECK, B.C. & BESHAROV, M.L. (2019): "Managing Value Tensions in Collective Social Entrepreneurship: The Role of Temporal, Structural, and Collaborative Compromise", *Journal of Business Ethics*, 159, 381-400, DOI: 10.1007/s10551-018-4048-2

MIYAZAKI, H. (1984): "On success and dissolution of the labor-managed firm in the capitalist economy", *Journal of Political Economy*, 92(5), 909-31. Sacado de: [http://econpapers.repec.org/article/ucpjpolec/v\\_3a92\\_3ay\\_3a1984\\_3ai\\_3a5\\_3ap\\_3a909-31.htm](http://econpapers.repec.org/article/ucpjpolec/v_3a92_3ay_3a1984_3ai_3a5_3ap_3a909-31.htm)

MOLINA, F. & MIGUEZ, A. (2008): "The origins of Mondragon: Catholic co-operativism and social movement in a Basque valley (1941-59)", *Social History*, 33:3, 284-298. DOI: 10.1080/03071020802268314

MORRISON, E.W. & MILLIKEN, F.J. (2000): "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.

NARVAIZA, L., ARAGON-AMONARRIZ, C., ITURRIOZ-LANDART, C., BAYLE-CORDIER, J. & STERVINOU, S. (2017): "Cooperative dynamics during the financial crisis: Evidence from basque and breton case studies", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 505-524, DOI: 10.1177/0899764016661775

NG, C.W. & NG, E. (2009): "Balancing the democracy dilemmas: Experiences of three women workers' cooperatives in hong kong", *Economic and Industrial Democracy*, 30(2), 182-206. DOI: 10.1177/0143831X09102419

OMETTO, M.P., GEGENHUBER, T., WINTER, J. & GREENWOOD, R. (2019): "From Balancing Missions to Mission Drift: The Role of the Institutional Context, Spaces, and Compartmentalization in the Scaling of Social Enterprises", *Business y Society*, 58(5):1003-1046. DOI: 10.1177/0007650318758329

ORTEGA, I. & URIARTE, L. (2015): "Retos y dilemas del cooperativismo de mondragón. Tras la crisis de fagor electrodomésticos", *Cuadernos de Lanki*.

ORTON, J.D. (1997): "From inductive to iterative grounded theory: Zipping the gap between process theory and process data", *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 419-438. DOI: 10.1016/S0956-5221(97)00027-4

OZCAN, P. & EISENHARDT, K.M. (2009): "Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance", *Academy of Management Journal*, 52, 246-279.

PARANQUE, B. & WILLMOTT, H. (2014): "Cooperatives-saviours or gravediggers of capitalism? critical performativity and the john lewis partnership", *Organization*, 21(5), 604-625. DOI: 10.1177/1350508414537622

PARKER, M., CHENEY, G., FOURNIER, V. & LAND, C. (2014): *The Routledge Companion to Alternative Organization*, London: Routledge.

- PATTON, M. (2002): *Qualitative Research y Evaluation Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- PEK, S. (2021): "Drawing Out Democracy: The Role of Sortition in Preventing and Overcoming Organizational Degeneration in Worker-Owned Firms", *Journal of Management Inquiry*, 30(2), DOI: 10.1177/1056492619868030
- QUEREJETA AGIRRE, I. & GÓMEZ NIETO, B. (2022): "Relación entre valores cooperativos y la RSC. Caso Corporación Mondragon", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 106, 55-84. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.106.21017
- QUINTANILLA, J., SUSAEETA, L. & SÁNCHEZ-MANGAS, R. (2008): "The diffusion of employment practices in multinationals: "Americanness" within US MNCs in Spain?", *Journal of Industrial Relations*, 50(5), 680-96.
- ROSNER, M. (1984): "A search for 'coping strategies' or forecasts of cooperative 'degeneration'?", *Economic and Industrial Democracy*, 5(3), 391-399, DOI: 10.1177/0143831X8453006
- SANTOS-LARRAZABAL, J. & BASTERRETxea, I. (2022): "Intercooperation, flexicurity and their impact on workers: The case of Fagor Electrodomésticos", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 93:3, 607-635. DOI: 10.1111/apce.12329
- SARASUA, J. (2010): *Mondragón en un nuevo siglo. Síntesis reflexiva de la experiencia cooperativa Mondragón*, Mondragon Unibertsitatea.
- SECRETARÍA DE ESTADO DE EMPLEO Y ECONOMÍA SOCIAL (2020): "BASE DE DATOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL. Sociedades Cooperativas y Sociedades Laborales inscritas en la Seguridad Social".
- STOREY, J., BASTERRETxea, I. & SALAMAN, G. (2014): "Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom", *Organization*, 21(5), 626-644, DOI: 10.1177/1350508414537624
- STRYJAN, Y. (1994): "Understanding cooperatives: The reproduction perspective", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 59-80, DOI: 10.1111/j.1467-8292.1994.tb01506.x
- SURROCA, J., GARCÍA-CESTONA, M.A. & SANTAMARIA, L. (2006): "Corporate governance and the mondragón cooperatives", *Management Research*, Armonk, N.Y., 4(2), 99-112. DOI: 10.2753/JMR1536-5433040202
- T.U. LANKIDE (2006): "Ya hay diagnóstico", *T.U. Lankide*, 512, 24-25.
- T.U. LANKIDE (2007): "El sentido de la experiencia", *T.U. Lankide*, 524, 28.
- WEBB, S. & WEBB, B. (1914): "Co-operative production and profit sharing", *New Statesman* (Special Supplement).

WEBB, S. & WEBB, B. (1921): *The consumers' co-operative movement*, England: Longmans, Green and co.

WEBB, T. & CHENEY, G. (2014): "Worker- owned-and- governed co- operatives and the wider co- operative movement". In: M. Parker, G. Cheney, V. Fournier, C. Land (Ed.), *The routledge companion to alternative organization*, GB: Routledge.

WEBBER, E. & DUNBAR, R. (2020): "The fractal structure of communities of practice: Implications for business organization", *PLoS ONE*, 15(4): e0232204.  
DOI: 10.1371/journal.pone.0232204

YIN, R.K. (2013): *Case Study Research*, 5th edition, London: Sage.

YIN, R.K. (2018): *Case study research and applications: Design and methods*, London: Sage.

ZANONI, P., CONTU, A., HEALY, S. & MIR, R. (2017): "Post-capitalistic politics in the making: The imaginary and praxis of alternative economies", *Organization*, 24(5), 575-588.  
DOI: 10.1177/1350508417713219