

## Una organización participativa: El grupo Mondragón

Eva Alonso Rodrigo

*Universidad de Barcelona (Spain)*

[eva.alonso@ub.edu](mailto:eva.alonso@ub.edu)

*Received November, 2014*

*Accepted April, 2015*

---

### Resumen

**Objeto:** A partir de los objetivos con que han ido surgiendo las organizaciones participativas, se pretende mostrar sus similitudes y diferencias con las dinámicas participativas aplicables en Mondragón. Los cambios producidos en las tradicionales reglas de funcionamiento del Grupo para adaptarse a los procesos de internacionalización y ser competitivos en el mercado global, se juzgan en algunos estudios como renuncia a su esencia y en otros como muestra de su éxito.

**Diseño/metodología/enfoque:** El trabajo se ha realizado a partir de la consulta de las fuentes bibliográficas en la materia así como de la información pública del Grupo. También se han realizado dos entrevistas semi-estructuradas con una profesora y un responsable directivo de la Universidad de Mondragón.

**Aportaciones y resultados:** Los resultados del presente trabajo giran en torno al protagonismo que la participación ostenta en el Grupo Mondragón. Por una parte, como derecho que no necesita ser reconocido por nadie, sino que se integra entre los derechos que acompañan la posición de socio/a, y además lo hace a todos los niveles identificados como críticos para que la participación sea real: propiedad, gestión y resultados. Por otra parte, se describe el modelo participativo de su Universidad, caracterizado por la integración como socios del personal, alumnado y empresas colaboradoras y el diseño del derecho de voto de manera que combina gestión democrática y representación equitativa.

**Originalidad / Valor añadido:** Tomando como hilo conductor los niveles de participación en las empresas, se realiza un recorrido por la evolución de las organizaciones participativas, que permite compararlas con Mondragón. La exposición de las posiciones formuladas en torno a los efectos que, sobre la dinámica participativa de esta organización están generando los cambios introducidos como consecuencia de la internacionalización y la competitividad invitan a la reflexión sobre la supervivencia de modelos alternativos en nuestro sistema.

**Palabras clave:** Organizaciones participativas, Cooperativas, Mondragón

**Códigos JEL:** J540, P130

---

**Title:** A participatory organization: The Mondragon group

### **Abstract**

**Purpose:** Focusing on the objectives that have emerged participatory organizations, is intended to show the similarities and differences with participatory development applicable in Mondragon. Changes in the traditional rules of the Group in order to access internationalization processes and competitiveness in the global market, are considered in some studies as a lost of its essence, and in others ones as a sign of its success.

**Design/methodology:** The work has been carried out upon bibliographical sources and public information of the Group. There have also been two semi-structured interviews with a Professor and a Manager of Mondragon University.

**Findings:** The results of this work focus on the role that participation in the Mondragon Group holds. On the one hand, as a right which doesn't need to be recognized by anyone because it is one of the rights concerning partner position, and it is at all participatory critical levels: property, management and results. Moreover, as the participatory model of the University concerns, we find a model characterized by the integration of workers, students and partner companies, and the design of voting rights by combination of democratic rules and equitable representation.

**Originality/value:** Taking as a basis for the research the different participatory models in companies, comparison with Mondragon participatory system results very interesting. The different positions about the effects on the participatory dynamics in Mondragon management, as a result of the new ways of business rely on globalization and competitiveness, invite reflection on the survival of alternative models in our economic system.

**Keywords:** Participatory organizations, Cooperatives, Mondragon

**Jel Codes:** J540, P130

---

### **1. Las organizaciones participativas y el cooperativismo**

La evolución de las organizaciones empresariales en el contexto de las economías occidentales capitalistas muestra una tendencia progresiva hacia mecanismos de gestión que favorecen la participación de las personas trabajadoras en tanto que agentes claves en la consecución de los objetivos de la empresa. Diversos autores han relacionado la incorporación de estos mecanismos de participación con procesos más amplios de democratización a nivel político y social que, por ejemplo, José Félix Tezanos (1987) describe como “una cierta línea de progreso y de humanización en la dinámica de las civilizaciones (pag. 14)”.

En el curso de la historia se puede llegar a identificar una evolución paralela entre los ámbitos de democratización política, social y económica, y las tipologías de Estado que van surgiendo históricamente (Tezanos, 1987), hasta llegar a los modelos de mayor o menor participación de los trabajadores en la empresa que conocemos hoy. Así, en las primeras etapas de las sociedades industriales, en que surge el Estado de Derecho, el reconocimiento del derecho al sufragio, aunque todavía no sea universal, ya implica una ruptura en el modelo de funcionamiento sociopolítico vigente hasta entonces, marcado por modelos autoritarios y absolutistas, y basados en una dualidad de posición política: dominadores y dominados. En las etapas de industrialización madura, el nacimiento del Estado de Bienestar trae al sistema una nueva forma de democracia: la democracia social, con la que se pretende el acceso de toda la ciudadanía a los derechos sociales considerados más importantes, como por ejemplo, la educación, superando así las nuevas formas de división social que habían surgido una vez conseguida la igualdad en la participación política que había traído la democracia y el derecho al sufragio universal.

Esta democracia social impregna muchos ámbitos de las relaciones personales y sociales (Beck & Beck-Gernsheim, 2001) por ejemplo, genera un cambio evidente en otra organización crucial de nuestra sociedad, la familia, que ve como sus tradicionales reglas de organización jerárquica y autoridad paterna, se ven sustituidas por relaciones mucho más igualitarias. Pues bien, esta democracia social que se va extendiendo a todos los niveles, constituye una de las causas principales que desembocan en la democracia económica, característica de las sociedades tecnológicas, y cuya máxima representación se alcanza a través de los diversos mecanismos de participación de los trabajadores en las empresas (Divar, 1990; Tezanos, 1987) con los que se pretende superar la “experiencia social escindida” (Tezanos, 1987, pag.21) que

supone para la clase trabajadora, por una parte, tener reconocido el derecho a la participación en la organización política, y por otra, carecer totalmente del más mínimo derecho a la participación en la organización de la empresa, lo que convierte esta segunda realidad en mucho más compleja de entender y mucho más dura de aceptar. La influencia de este proceso de democratización en las propias personas directivas también se ha identificado como una causa favorable a la participación (Poole, Lansbury & Wailes, 2001).

El punto de partida para el nacimiento de las organizaciones participativas a nivel empresarial lo hemos de situar en los experimentos de Hawthorn realizados por Elton Mayo. A partir de su investigación, consistente en medir el nivel de productividad de los empleados de esta fábrica ante diferentes condiciones lumínicas, Mayo y los demás partidarios de la Escuela de las Relaciones Humanas fueron los primeros en detectar que los trabajadores se sentían más motivados, y por tanto, aumentaba su productividad, cuando eran conscientes de la importancia de su papel como miembros de la organización. Esta idea constituye el principio del fin del modelo taylorista, negador de todo derecho de participación del personal en la organización de la empresa, ya que se le consideraba como mero ejecutante de las órdenes emanadas desde los niveles superiores, en un pretendido modelo de perfecta organización científica del trabajo, en que el cumplimiento de los niveles subordinados se conseguía a través del control, la coacción y el castigo en caso de incumplimiento, y de la mera recompensa económica como único instrumento motivador.

Con posterioridad a la Escuela de las Relaciones Humanas, se detecta un creciente interés de los investigadores y de los gestores empresariales (Hermel, 1990) en incorporar la idea de participación entre los principios rectores de los modelos que proponen, al calor principalmente, de los resultados tan favorables en productividad, calidad, en fin, en obtención de mejores resultados económicos, que se han ido observando en las organizaciones que la han ido integrando (Gollan, 2005) o el cambio que produce la participación de las personas en la empresa en tanto que las hace sentirse dueñas de su destino (Hermel, 1990). Por ello, han sido surgiendo numerosos modelos participativos, diferenciados entre sí, tanto por las diversas formas de participación que incorporan, como por el nivel de participación efectiva que toleran. (Heller, Pusic, Strauss & Wilpert, 1998; Müller-Jentsch, 2008; Industrial Democracy Europe, 1993). Por ejemplo, el Modelo de Recursos Humanos que nace en los años 60 en Estados Unidos, en que la participación en la empresa se considera crucial para conseguir un ambiente laboral agradable que favorezca aportaciones voluntarias en la toma de decisiones, lo que obliga a replantear las funciones de la dirección que ahora también tendrá que preocuparse de mantener un buen ambiente laboral y fomentar la comunicación. O la elaboración de la idea de Management participativo como "Forma de Management que favorece la participación en las

decisiones, gracias a la asociación del personal a la definición y a la puesta en marcha de los objetivos que le conciernen” (Hermel, 1990, pag. 51).

Todas estas teorías tienen en común la idea de participación de los trabajadores, y por tanto, se pueden considerar manifestaciones de un “modelo participativo” caracterizado por la consideración de la participación de los trabajadores como elemento central de la organización en torno al que se diseña y planifica el resto de sus reglas (Tezanos, 1987) y en que la toma de decisiones adopta fórmulas diferentes a las utilizadas por los modelos autoritarios (Likert, 1961).

Lahera (2004) plantea dos paradigmas, el integrador y el crítico, en torno a todas estas teorías. Desde el primero, el paradigma integrador, la regla de participación se incorpora a la organización como forma de evitar conflictos entre la empresa y su personal mediante la búsqueda de una identificación de intereses entre ellos, consiguiendo así que los/as trabajadores/as colaboren en la buena marcha de la organización con recursos que solo ellos dominan, por ejemplo, su nivel de productividad, a cambio de una mayor remuneración. Ahora bien, el permiso para la participación lo concede la dirección que, en su posición de superioridad, igual que lo facilita, puede retirarlo. Para Bradley y Gelb (1985) y Gide (1974) el modelo cooperativo en que se enmarca el Grupo Mondragón, constituye precisamente una fórmula en que se elimina el conflicto entre capital y trabajo ya que los individuos cooperativistas interiorizan los intereses de ambos factores productivos. El paradigma crítico, por su parte, considera que la incorporación de métodos participativos no se traduce necesariamente en modelos más democráticos, sino que lo que ha hecho es mantener la histórica asimetría entre el capital y el trabajo en la organización, de manera que sólo se pueden calificar como auténticos modelos participativos aquellos que persiguen una real democracia industrial en que el poder quede repartido entre propietarios y trabajadores en la empresa.

El crecimiento de la presencia de modelos participativos en la gestión empresarial se justifica por el hecho de que generan una forma de trabajo más agradable y motivadora (Heller et al., 1998), fundamentada además en la legitimidad que tienen los partícipes para diseñar la organización en que participan (Dahl, 1985) o la evolución hacia economías en que cada vez tiene más valor el capital intelectual que aportan los trabajadores a la organización frente a otros recursos materiales. En la misma línea favorable al modelo, Pendleton (2011) relaciona una forma básica de participación como son los planes de reparto de acciones sociales a los/as empleados/as, con la mayor rentabilidad de las políticas de formación en la empresa, ya que generan mayor vinculación a la empresa y por tanto, menos salidas del personal que se ha formado.

Las críticas a la participación se han planteado en tanto que fórmulas que, en muchos casos, lo único que hacen es maquillar los modelos de jerarquía tradicionales mediante la incorporación de mecanismos de participación que aparentemente conceden a las personas trabajadoras una posición en la empresa que, o bien no tiene una base real, o bien es mínima, o bien sólo persigue conseguir una mayor implicación y por tanto, una mayor rentabilidad que al final, igual que sucedía en el taylorismo, seguirá beneficiando exclusivamente a la clase empresarial o si acaso, de la que podrán participar en porcentaje mínimo los mismos trabajadores que la han generado. Es lo que Tezanos (1987, pag. 33) denomina la "terapia de adorno". Otros autores se han fijado en las contradicciones o problemas que pueden acarrear al funcionamiento de la organización o sus mayores dificultades de gestión junto con sus ventajas (Stohl & Cheney, 2001; Rothschild & Whitt, 1986).

En cualquier caso, del estudio de las organizaciones empresariales participativas se puede observar que la manifestación de tal principio participativo puede tener significados diferentes en cada una de ellas, en función de los diferentes niveles que tal participación pueda alcanzar o las diferentes esferas en que ésta se puede manifestar, lo que convierte al propio concepto de organización participativa aplicado a la empresa en un concepto complejo (Hermel, 1990; Divar, 1990; Tezanos, 1987; Lahera, 2004; Ben-Ner & Jones, 1995; Lahera, 2004; Albizu et al., 2005). Esta amplitud y complejidad del concepto obligaría a plantearse si puede calificarse igualmente como participativa, por ejemplo, tanto a una empresa en que la propiedad concede unilateralmente a su personal el derecho de participación en beneficios con el objetivo final de conseguir una mayor productividad, como otra en que los trabajadores son propietarios de todo o parte del capital social y deciden democráticamente bajar sus propias remuneraciones.

Algunas de las clasificaciones que se han planteado desde la doctrina son las siguientes.

Para José Félix Tezanos (1987), las organizaciones se pueden clasificar en cuatro grupos en función del nivel de control en la gestión y el porcentaje de propiedad de los trabajadores en la empresa. Comenzando por el nivel más bajo característico del modelo de empresa clásica en que no existe participación de los trabajadores ni en la gestión ni en la propiedad, se puede pasar a un segundo nivel, conformado por las empresas colectivas en que existe una coparticipación en la propiedad, pasando de aquí a un tercer nivel de participación en que se admite la intervención de los trabajadores en diversos momentos o formas en la gestión, para llegar en el caso de las cooperativas y empresas autogestionadas, a la cúspide, los niveles máximos de reconocimiento de la participación ya que los trabajadores ostentan la propiedad total o en un porcentaje elevado del capital y deciden, es decir, ejercen un poder en la gestión, no sólo opinan (Tezanos, 1987).

Por su parte, otros autores han identificado tres niveles en que puede producirse la participación de los trabajadores en la empresa: la participación en la propiedad del capital, la participación en los resultados y la participación en la gestión (Albizu et al., 2005).

Esta disección en los niveles de participación determinará también los diferentes efectos que ésta producirá en una empresa en función de cuál sea su nivel de aplicación real, ya que existen múltiples modelos en que la participación puede llevarse a cabo (Strauss & Rosenstein, 1970; Logue & Yates, 2005; Gollan, 2005; Gollan & Patmore, 2002; Poole et al., 2001, Lawler, 1996) así como múltiples variables que pueden determinar el nivel de participación real en una organización (Albizu et al., 2005).

Pero también influirá en este nivel la respuesta del personal a esta llamada a participar. Pierce, Rubinfeld y Morgan (1991) concluyen que, una vez creada la estructura formal que admite esta participación es más probable que las personas se identifiquen con los objetivos de la misma y se muestren más participativas. Rousseau y Shperling (2003) identifican como una forma de contrato psicológico este efecto que produce sobre el trabajador el reconocimiento del derecho a participar. En el caso de los modelos cooperativos, la doctrina ha identificado diferentes factores que influyen en este nivel de participación, como la formación, la confianza o la propia percepción más o menos positiva del modelo participativo que la cooperativa aporta (Barraud-Didiera, Henninger & El Akremic, 2012; Zheng, Wang & Awokuse, 2012). Ben-Ner y Ellman (2013) conceden tanta importancia a esta respuesta participativa que sugieren la incorporación de personas que se muestren desde el principio interesadas en ejercer tal participación.

Partir de estos modelos de diferentes niveles de participación permite captar la diferencia entre lo que sucede en muchas empresas convencionales de capital en que los trabajadores participan a través de consultas no vinculantes, o sólo en momentos puntuales, o exclusivamente sobre cuestiones referentes a la organización del trabajo, y lo que sucede en el otro extremo, en organizaciones como Mondragón, en que la idea de participación es el eje, por eso se planteó ya la participación a los tres niveles descritos anteriormente (propiedad, gestión y resultados) desde su creación (Azkarraga, Cheney & Udaondo, 2012), y por ello, los miembros son propietarios del capital y tienen derecho de voto equitativo en las decisiones de la organización, incluso las de mayor complejidad o implicación.

Sin duda las experiencias positivas y los buenos resultados obtenidos por las empresas participativas sirven de acicate para que empresas que arrancan de filosofías más tayloristas también los apliquen, pero desde nuestro punto de vista, si los trabajadores no son propietarios del capital este ánimo favorable a la participación siempre tendrá un límite, el que constituye la vinculación existente en nuestro derecho societario entre propiedad del capital y

riesgo de la actividad o el peligro que observarán los accionistas originarios si quedan en minoría y los trabajadores comienzan a votar a favor de aumentar sus salarios a un nivel que reduzca los dividendos al mínimo (Bradley & Gelb, 1985). Difícilmente dejarán los accionistas de una sociedad anónima decidir cuestiones estratégicas a las personas trabajadoras si las consecuencias de las decisiones tomadas, tanto si son positivas como si son negativas, afectarán directamente a los propios accionistas, y no a los trabajadores que las tomaron, parece una barrera consustancial a la propia naturaleza humana que sólo podrá superarse con dosis elevadísimas de solidaridad y un concepto revalorizado del trabajo aportado por la plantilla de la empresa. La propiedad del capital por parte de los trabajadores también facilitará la toma de decisiones por consenso según Bradley y Gelb (1985).

Por ello, desde este punto de vista que compartimos la participación organizativa que se ampara únicamente en la relación laboral, es decir, la que concede la empresa mejorando los derechos que incorpora el contrato laboral, queda así bien diferenciada de la auténtica democracia participativa, que emana del propio derecho societario, e implica la participación por derecho propio de la persona trabajadora en tanto que socia y trabajadora, emanada de su propia naturaleza de parte en la relación societaria (Divar, 1990) lo que sí que convierte la participación en un instrumento generador de cambio en la distribución de la autoridad en la empresa (Poole, 1986) y permite a los trabajadores influir en decisiones que les afectan (Hammer, 1998; Cornforth, 1995). En contra de esta posición, Campbell (2011) afirma que no necesariamente la propiedad de los trabajadores garantiza la participación si no se combina con mecanismos que favorezcan una participación real. Esta realidad también puede llegar a generar un conflicto interno en el trabajador que se convierte de pronto también en empresario (Rousseau & Shperling, 2003; Hammer & Stern, 1980).

En el caso de las cooperativas, y en concreto, en el caso de las cooperativas de Mondragón, la participación puede llegar a alcanzar todos los niveles y en ocasiones, por ejemplo, en el caso de la Universidad de Mondragón, existir como derecho para todas las partes interesadas en la consecución del objeto de la organización, constituyendo además uno de sus elementos definitorios identificados como acción cooperativa de éxito (Flecha & Santacruz, 2011) y determinantes de su resiliencia (Campbell, 2011; Novkovic, Stocki & Hough, 2009) que, por otra parte, también sostienen otros estudiosos como Sánchez y Roelants (2013). En cualquier caso, siguiendo a Stocki, Prokopowicz y Novkovic (2012) podemos afirmar que es muy difícil medir en las cooperativas en qué medida cumplen todos los principios que tradicionalmente las han estructurado, por ejemplo, el de la gestión democrática.

El movimiento cooperativo nace con el objetivo de reaccionar frente a los problemas que planteaba la Revolución Industrial para las clases más pobres, y hacerlo mediante la



agrupación de un conjunto de personas con el mismo objetivo, o bien acceder a bienes de primera necesidad a precios más asequibles a partir de la compra en común mediante la agrupación en cooperativas de consumidores, como fue el caso de la primera experiencia cooperativa, la de los Pioneros de Rochdale en Inglaterra, o bien mediante la creación de estructuras de trabajo en común en que los trabajadores eran también los propietarios de la empresa (Kaplan de Drimer & Drimer, 1981; Mladenatz, 1969), siempre a través de iniciativas en que los trabajadores participan gestionando su propia empresa (Wolff, 2012) mediante fórmulas democráticas (Divar, 2014). Así configuradas, uno de los problemas que afectará estas nuevas organizaciones será encontrar vías que permitan superar en los trabajadores su nueva ambivalencia en tanto que trabajadores y empresarios a la hora de tomar decisiones de gestión (Whyte & Whyte, 1988).

Más que como fórmulas para incorporar el elemento participativo a organizaciones ya existentes, el cooperativismo pretendió crear una fórmula alternativa de organización de empresa (Lezamiz, s.a.) que se inspirara en valores diferentes a los vigentes en las sociedades convencionales de capital, entre ellos, la participación democrática frente a la soberanía del capital y que, igualmente desde sus inicios, se planteó generar beneficios no sólo para sus socios, sino también para el conjunto del grupo social (Pérez, Esteban & Gargallo, 2009; Stocki et al., 2012). Así los Pioneros de Rochdale declaraban, entre otros ideales, que era el principio de justicia, y no el de egoísmo, el que debía guiar los negocios de la cooperativa (Holyoake, 1982) y desde entonces siempre se han gobernado por ideas de justicia y equidad (Sánchez & Roelants, 2013), intentando combinar los intereses sociales y económicos (Kaplan de Drimer & Drimer, 1981). Es un modelo en que partiendo del concepto de autoayuda un grupo de personas decide colectivamente el proyecto empresarial que quiere llevar a cabo y lo dirige aplicando fórmulas participativas (Campbell, 2011).

En el contexto del funcionamiento participativo de las empresas cooperativas, profundizaremos a continuación en cómo se gestiona esta participación en el Grupo Mondragón y en el caso concreto de su Universidad, Mondragon Unibertsitatea, con el objetivo de identificar los rasgos que las caracterizan.

## **2. El grupo cooperativo Mondragón**

En la localidad guipuzcoana de Mondragón, situada en la Comunidad Autónoma del País Vasco, se gestó en los años 50 una de las experiencias empresariales más originales y de mayor éxito de nuestra historia económica reciente (Whyte & Whyte, 1988; Kasmir, 1999; Cheney, 1999; Bradley & Gelb, 1985). Adoptando el nombre de la ciudad en que nació, bajo la denominación “Mondragón Corporación Cooperativa”, “Grupo Mondragón” o simplemente “Mondragón”, se agrupa actualmente un entramado empresarial formado por unas 257 entidades (mayoritariamente empresas cooperativas) y 15 centros tecnológicos, para las que trabajan aproximadamente unas 74.000 personas (Mondragon Corporation, 2015).

Según datos aportados por la propia Corporación, en 2013 Mondragón constituía el primer grupo empresarial vasco y el décimo en el ranking de las principales empresas españolas. Sus ámbitos de actuación productiva pueden estructurarse en cuatro grandes áreas: Industrial, Finanzas, Distribución y Conocimiento.

Sin duda, las cifras nos pueden servir para acercarnos a la magnitud del Grupo, pero su especialidad y la razón por la que creemos que es interesante abordar el papel protagonista que juega la participación en esta organización, junto con el resto de principios que la inspiran, es la trayectoria que ha seguido y sus resultados exitosos tanto para las propias personas que forman parte del Grupo y sus colaboradores, como para el entorno social en que se asienta. Por ello, comenzaremos haciendo referencia al funcionamiento global del Grupo cooperativo, pero después analizaremos el funcionamiento participativo de la principal institución educativa con que cuenta Mondragón: su universidad.

Por su naturaleza de iniciativa cooperativa, Mondragón no sólo ha respetado los principios formalizados y actualizados periódicamente por la Alianza Cooperativa Internacional, sino que, a partir de ellos, ha conseguido crear unas reglas de funcionamiento propias que pueden explicar su éxito (Flecha & Santa Cruz, 2011) y lo caracterizan como un grupo empresarial con características únicas en el mundo, como lo demuestra, por poner solo un ejemplo, el destino en 2012 de 13,5 millones de euros de sus resultados a acción social (Mondragon Corporation, 2015).

Su vinculación con el territorio y la búsqueda de bienestar para su entorno social no ha impedido a Mondragón integrar la perspectiva internacional en su estrategia de crecimiento a pesar de las barreras (Flecha & Ngai, 2014), contando en la actualidad con delegaciones corporativas y plantas productivas en 97 países y exportando a más de 150. No obstante, para este proceso no ha optado por fórmulas de deslocalización sino de multilocalización abriendo plantas en otros países sin cerrar las existentes en origen (Luzarraga, 2008; Luzarraga & Irizar,

2012; Luzarraga, Aranzadi & Irizar, 2007). En este proceso también se ha visto obligada en ocasiones a recurrir a fórmulas más cercanas a las empresas convencionales por la dificultad que puede suponer la expansión bajo la forma cooperativa (Bakaikoa, Errasti & Begiristain, 2004).

En su más de medio siglo de vida, Mondragón se ha ido adaptando a las nuevas formas de organización y funcionamiento que exigían los tiempos, utilizando en la medida de lo posible las formas que ya la caracterizaban para adaptarse a las nuevas realidades del mercado y la economía (Moye, 1993; Azkarraga et al., 2012) a la vista de lo difícil que puede resultar combinar la competitividad en un mercado globalizado con el mantenimiento de las reglas cooperativas tradicionales (Huet, 2000). Cheney (1999) llama la atención sobre como el conflicto entre principios y reglas tradicionales y nuevas formas de funcionamiento destapa también la contradicción entre los intereses sociales y económicos de una entidad como Mondragón que ha trabajado siempre para ambos. Desde otro punto de vista, algunos autores consideran que, lejos de constituir una barrera, son los principios y las reglas que han marcado tanto el modelo cooperativo como Mondragón, los que precisamente servirán para garantizar la pervivencia de las cooperativas (Elortza, Alzola & López, 2012; De Miranda, 2013).

Diez son los principios que rigen la experiencia cooperativa de Mondragón pero son cuatro los que interesan a la hora de analizarla en su vertiente de organización participativa y transformadora: la participación de los socios en la gestión de las cooperativas, el funcionamiento democrático de sus principales órganos rectores, el protagonismo absoluto de la educación en la organización, y por último, el objetivo de transformación social que impregna toda su estructura. Heras-Saizarbitoria (2014) identifica también otro principio no formal como es la primacía que los socios trabajadores conceden a la seguridad de su vinculación societaria y de su puesto de trabajo.

En conexión con algunos de estos principios, Flecha y Santa Cruz (2011) identifican como resultado de su investigación varias acciones que han contribuido al éxito de Mondragón y las denominan "successful cooperative actions". Entre ellas se encuentran, tanto la participación democrática de los socios a través de la fórmula cooperativa consistente en la regla: una persona, un voto, como el protagonismo de la educación. Sánchez y Roelants (2013) también consideran que esta estrategia participativa es importante en el éxito de las cooperativas ya que las decisiones se toman por los propios interesados en el mantenimiento de sus propios puestos de trabajo y no por terceros administradores que pueden decidir en función de los intereses meramente capitalistas. Ambas concurren en una de las principales instituciones que conforman Mondragón, su Universidad, entidad en que hemos podido identificar como la participación de todos los sujetos afectados por su actividad la convierte en una institución

educativa de singular funcionamiento, por lo que nos servirá como caso concreto para el análisis de la participación en el Grupo.

Los seis principios restantes vigentes en el Grupo Mondragón son, sin duda, igualmente importantes, pero nos limitaremos a enumerarlos ya que su análisis excede el objeto de estas páginas. Son los siguientes:

- La libre adhesión a la cooperativa y el Grupo como entidad abierta no discriminatoria para hombres y mujeres;
- La soberanía del trabajo y el carácter instrumental y subordinado del capital, principios que conjuntamente considerados dejan sentado que el protagonismo de la organización recae en la aportación personal de las personas socias trabajadoras;
- La solidaridad retributiva, con la que se intenta básicamente mantener un equilibrio en la relación entre las remuneraciones que reciben los trabajadores de diferentes niveles en la Corporación;
- La inter-cooperación como vía de colaboración y solidaridad entre las cooperativas de la organización y el resto del movimiento cooperativo;
- Y, por último, el carácter universal, principio que pretende englobar los objetivos de paz y justicia que han venido tradicionalmente vinculados al cooperativismo.

### ***3. Educación, participación y transformación social: Ejes del modelo cooperativo de Mondragón***

El interés por la educación es consustancial al objetivo transformador del cooperativismo desde sus orígenes y ha estado patente siempre en toda la trayectoria de la experiencia de Mondragón (Altuna, 2008; Leibar & Ormaechea, 1993; Santa Cruz, Flecha & Serradell, 2009). Los pioneros de Rochdale ya crearon en 1849 el primer departamento de educación a la que se van realizando aportaciones voluntarias de los miembros inicialmente y al que a partir de 1853 se dota con el 2.5% de los beneficios anuales, sentando la base de lo que luego será el Fondo de Educación y Promoción existente en todas las cooperativas (Holyoake, 1982). En el caso de Mondragón, el nacimiento de las primeras cooperativas en los años 50 se produce a partir de la iniciativa del entonces párroco de la localidad, el padre José María Arizmendiarieta, que además de sacerdote, era profesor. Convencido totalmente de la relación entre la educación de las personas y sus oportunidades de transformación y desarrollo, personal, profesional y social, puso en marcha la Escuela Politécnica en Mondragón con el objetivo de convertirla en el instrumento para el acceso a la formación superior de los habitantes de la zona. Con cinco de

sus alumnos de la Escuela Politécnica, el Padre Arizmendiarieta fundó en 1956 la empresa ULGOR, la primera cooperativa con la que arranca el proyecto de dimensión internacional que hoy conocemos. Esta preocupación de Arizmendiarieta por la formación de los trabajadores/as y de los habitantes de la región es a día de hoy a la vez inspiración y reflejo del protagonismo que el movimiento cooperativo ha dispensado siempre a la formación como instrumento de mejora de la calidad de vida de sus partícipes y la transformación de sus entornos sociales (Aranzadi, 1976). En este sentido, la creación de la Escuela Politécnica fue solo la primera de las iniciativas que se llevaron a cabo en el campo educativo, otros centros educativos se han ido formando después hasta llegar en los años 90 a la fundación de un centro de investigación y docencia al máximo nivel: la Universidad de Mondragón. El protagonismo concedido a la formación en el Grupo también se considera un instrumento que favorece su competitividad (Basterretxea & Albizu, 2010) y uno de los elementos determinantes de su éxito como experiencia (Santa Cruz et al., 2009; Flecha & Santa Cruz, 2011) y además, siguiendo a Irizar y MacLeod (2008), podemos afirmar que su posicionamiento en relación con los centros tecnológicos creados a partir del propio Grupo favorecen la creación de productos de mayor valor añadido y con ello favorecen el mantenimiento del empleo local.

En relación al segundo aspecto, la participación, constituye otro componente esencial en el funcionamiento del Grupo. En Mondragón se intenta dar cabida siempre a todas las partes interesadas en el desarrollo de la experiencia, lo que se traduce en fórmulas de participación democrática para las personas socias, sean de trabajo o de otro tipo, en cada cooperativa (Mondragón Corporation, 2015). Para Campbell (2011) el sistema de gestión de Mondragón ha conseguido incorporar toda una serie de fórmulas que garantizan la consecución real de la participación, alcanzado especial protagonismo la cultura de la participación que existe en la empresa y que se consigue a través del otro elemento clave planteado anteriormente: la formación.

No obstante, los cambios operados en la estructura por la necesaria adaptación al mercado, ha llevado a algunos autores a considerar aplicable también a esta Corporación la teoría degenerativa, en virtud de la cual, las organizaciones democráticas acaban dejando de serlo por presiones externas o internas, y consideran que los cambios que se han ido introduciendo en la evolución de la Corporación para mantener la organización la han conducido hacia vías menos democráticas que las iniciales (Bakaikoa et al., 2004). Precisamente una de las cuestiones que más problemáticas ha generado en este proceso de expansión a otros territorios de la Corporación es como trasladar los valores y formas de funcionamiento participativas que desde siempre han definido al cooperativismo de Mondragón a las empresas creadas en el extranjero (Errasti, 2013; Errasti & Mendizabal, 2007) para lo que se han

adoptado fórmulas que algunos autores consideran que rompen con los valores tradicionales de la Corporación (Errasti, Heras, Bakaikoa & Elgoibar, 2003).

Otros autores como Elortza et al. (2012), sin embargo, han destacado lo contrario, es decir, como precisamente los mecanismos participativos de Mondragón se han convertido en instrumentos para hacer frente a la crisis porque la coincidencia entre los intereses de las personas socias y de la organización ha permitido adoptar medidas críticas como la capitalización de pagas extraordinarias o la rebaja de las remuneraciones. Flecha y Santa Cruz (2011) además de considerar este elemento participativo como determinante del éxito de la experiencia, lo vinculan con el componente de solidaridad que, por ejemplo, este tipo de decisiones tomadas democráticamente, transmiten.

Actualmente, las empresas cooperativas, también las de Mondragón, están adoptando otras reglas de funcionamiento para poder adaptarse a las exigencias del mercado y garantizar su competitividad (Amado-Borthayre, 2009) que también afectan a sus mecanismos de participación (Bakaikoa et al., 2004; Azkarraga et al., 2012). En esta línea, se han previsto otras tipologías de participantes que no comparten los requisitos tradicionalmente exigidos para ser socios/as trabajadores (Errasti et al., 2003), por ejemplo, los socios colaboradores que sólo aportan capital y no actividad a la organización pero pueden acceder al derecho de voto (Buendia, 1994), el voto proporcional (Buendia, 2000) o la previsión legal de tipologías específicas de cooperativas, como las cooperativas mixtas, en que se admite la participación de socios de capital de características concretas y que es una de las vías en que Mondragón está permitiendo la conversión de sociedades de capital en cooperativas con la incorporación de sus trabajadores como socios (Flecha & Ngai, 2014). En todos estos casos se intenta establecer mecanismos para garantizar la coherencia entre implicación en la actividad societaria y participación, así como para mantener la subordinación del capital en la organización cooperativa, es decir, para mantener los principios cooperativos en total vigencia, consiguiéndose por vías diversas como la limitación del porcentaje de votos que pueden corresponder a estas posiciones sociales que sólo aportan capital (Chaddad & Cook, 2003; Chaddad & Cook, 2004; Chaddad, 2012; Stocki et al., 2012). Aun así, cierta doctrina ha criticado la crisis de identidad que estas nuevas vías generan en el propio movimiento cooperativo (Briganti, 1991) caracterizado en su desarrollo por principios de justicia, equidad, igualdad, que siempre han venido diferenciando las cooperativas del resto de modalidades empresariales (Agilda, 1964; Ballester, 1990; Caletti, 1983; Del Arco, 1977; Lambert, 1970; Watkins, 1977).

Para comprender en toda su extensión la especialidad que implica el funcionamiento democrático de este grupo cooperativo, hemos de compararlo con las reglas que rigen la

participación en otros modelos societarios. Así, en el caso de una sociedad convencional de capital, por ejemplo, una sociedad anónima, los aportantes de capital ostentan la propiedad de la sociedad y, en consecuencia, son los que participan en su gestión y resultados en proporción precisamente al capital aportado. Pues bien, de forma alternativa, en el caso de Mondragón, en cada cooperativa se confiere protagonismo absoluto a los principales beneficiarios de su creación, que son sus socios, independientemente del capital aportado por ellos.

En Mondragón, cuando empiezan a surgir las primeras cooperativas con el objetivo de crear empleo para los habitantes de la comarca a través de empresas diferentes a las capitalistas (Lezamiz, s.a), los socios y socias son los propios trabajadores y trabajadoras de dichas cooperativas que se constituyen bajo la forma jurídica de cooperativas de trabajo asociado a la que todos ellos aportan capital y trabajo. Estos socios trabajadores podrán asistir y votar en la Asamblea, máximo órgano de decisión societaria, a través de fórmulas de participación democráticas que parten del reconocimiento de un voto por cada socio, independientemente del volumen de capital o de trabajo que cada uno de ellos haya aportado (Flecha & Santa Cruz, 2011). Igualmente podrán participar en los resultados obtenidos por la entidad de forma diferente en función de su puesto de trabajo, pero nunca en función de su capital (Mondragon Corporation, 2015).

Cuando se crean las cooperativas de consumidores y usuarios, por ejemplo como fue en el momento de su nacimiento Eroski, como el objetivo es comprar en común, las personas que constituyen la sociedad son los propios consumidores y consumidoras, que son quienes ostentan el máximo interés en el objeto para el que se crea la sociedad. No obstante, para garantizar una mayor democracia participativa se da acceso como socios y socias también a las personas que trabajan en la cooperativa. En consecuencia, en Eroski concurren dos tipos de personas socias: personas socias consumidoras y personas socias trabajadoras. En su calidad de titulares de la propiedad de la sociedad, ambos grupos participan no sólo en la consecución de su objeto social, sino que también participan en la gestión de la sociedad a través del derecho de voto, independientemente de su porcentaje de capital, y en su caso, también en los resultados económicos, en los que participan en proporción a su participación en el objeto social.

Se observa, por tanto, como el principio participativo se realiza al máximo, ya que todas las personas interesadas en el objeto de la empresa, como sujetos productores o como sujetos compradores, participan en todos los niveles en ella: al nivel de propiedad de la sociedad, al nivel de participación en la gestión con derecho de voto y al nivel de participación en resultados, de manera que los socios pueden ostentar roles diferentes en la organización y en consecuencia, participar de formas diversas en ellas (Mozas, 2002; Prieto, 2001).

La gestión de personas en estas empresas participativas como las cooperativas de Mondragón implica ser coherente con el protagonismo concedido por el modelo a dicha participación, lo que supone no sólo implicar a las personas para que “se dejen mandar” sino tratarlas como auténticas partícipes capaces de entender las propuestas, debatirlas, razonar posiciones o aceptar que la posición del otro es mejor para el conjunto de los intereses de la entidad (Enciso, 2011), y ésta es una de las principales razones por las que es tan importante la formación (Campbell, 2011).

En tercer lugar, si hemos de hacer referencia al objetivo de transformación social perseguido por Mondragón, hemos de referirnos a esos más de 70.000 puestos de trabajo que ha conseguido crear, o al nivel de vida alcanzado en su entorno, siguiendo siempre la idea del beneficio legítimo como “un medio para conseguir el interés general y no como un fin en sí mismo” (Aranzadi, 1976, pag. 272), el protagonismo que el proyecto concede a la transformación del entorno (Burgués, Martín & Santa Cruz, 2013) y a la responsabilidad social de la empresa (Santa Cruz et al., 2009) o la adaptación de los objetivos de transformación a la realidad socioeconómica actual y sus problemas como las deslocalizaciones o la crisis energética o el cuestionarse el modelo de sociedad individualista y consumista en que vivimos (Loyola & Ortega, 2014). Desde el principio estuvo impregnada de vocación de transformación social partiendo del objetivo de garantizar la dignidad de las personas a través de su participación en la organización (Azkarraga et al., 2012), ya que el objetivo de la experiencia era conseguir desarrollo económico y compromiso social (Elortza et al., 2012) y de hecho ha sido clave en el desarrollo socioeconómico del territorio y en la creación de puestos de trabajo en él (Irizar, 2005). Todo ello siguiendo la línea planteada por José María Arizmendiarieta relativa a la consideración de las cooperativas como una forma de transformación del tejido empresarial que debía conducir a la transformación social a través de principios como la solidaridad o la soberanía de las personas trabajadoras en tanto socias (Irizar, 2005; Whyte & Whyte, 1988).

La creación y el mantenimiento de puestos de trabajo sostenibles es un elemento crucial en la organización y se traduce en un sistema de empleo local diferente que también influye en el bienestar del grupo social (Sánchez & Roelants, 2013; Flecha & Ngai, 2014), que combinado con la educación, provoca efectos transformadores.

Esta aportación a la sociedad característica del cooperativismo es la que ha justificado la creación de regímenes fiscales específicos para estas formas societarias, más favorables, como vía para compensarles vía aportación de menos impuestos, la aportación que realizan al grupo mediante la creación de puestos de trabajo o la profundización en técnicas de funcionamiento más democráticas (Alonso, 2001).



#### **4. La universidad de Mondragón como modelo educativo participativo y transformador**

Pues bien, interesa en este artículo el estudio de algunos aspectos del funcionamiento de la Universidad de Mondragón como caso concreto en que se observa la aplicación de ese principio de participación de los diferentes tipos de socios y socias que podemos encontrar en una cooperativa, diversidad tan característica del Grupo. La Universidad de Mondragón es una institución en que los tres ejes claves, educación, participación y transformación social, que hemos destacado al presentar las reglas generales del funcionamiento del Grupo Cooperativo, confluyen al máximo nivel.

Mondragon Unibertsitatea es una universidad privada, sin ánimo de lucro, declarada de utilidad pública, y que se define como “Universidad de iniciativa y vocación sociales” (Mondragon Unibertsitatea, 2015) y que fue creada también para solucionar necesidades del grupo social (Santa Cruz et al., 2009). En ella puede estudiar cualquier persona que cumpla las condiciones generales de acceso a la universidad, ya que no se trata de una entidad pensada para el uso exclusivo de las personas socias o sus familiares.

Su forma jurídica es actualmente la de una cooperativa de tercer grado, es decir, resultado de la participación conjunta de varias entidades. Tras la larga vinculación de la experiencia cooperativa de Mondragón con la educación forjada a través de la creación de varios centros formativos que cubrían diversos niveles educativos y zonas de Euskadi, Mondragon Unibertsitatea se crea dentro del entramado que constituye la Corporación Mondragón como entidad dedicada a la formación e investigación al máximo nivel en el año 1997, siendo reconocida oficialmente como centro universitario a todos los efectos por la ley 4/97, de 30 de mayo (BOE número 9, de 11 de enero de 2012).

El germen de Mondragon Unibertsitatea lo hemos de buscar en la existencia de tres escuelas universitarias existentes en la comarca del Alto Deba, en que se ubica la localidad de Mondragón y que venían funcionando como centros universitarios privados adscritos a la Universidad del País Vasco: la Escuela Superior Politécnica de Mondragón “José María Arizmendiarrieta”, ETEO S.Coop. (en la actualidad Mondragon Unibertsitatea Enpresagintza S. Coop., escuela de Estudios Empresariales) e Irakasle Eskola (escuela de profesorado). Cada una de ellas constituye respectivamente un centro universitario: la Escuela Politécnica Superior, la Facultad de Empresariales y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En el año 2011 se suma una cuarta facultad, la Facultad de Ciencias Gastronómicas. La universidad nace con el objetivo de consolidar y potenciar estos centros integrando en ellos formación e investigación

Además de los titulares de los centros educativos universitarios enumerados, forman parte de Mondragon Unibertsitatea los socios colaboradores de investigación Ikerlan S. Coop. e Ideko AIE, los socios colaboradores empresariales Mondragón Corporación Cooperativa y el Grupo Ulma S. Coop., y el socio colaborador institucional Fundación Gizabidea.

La Ley 4/97 que crea Mondragon Unibertsitatea hace referencia a sus Estatutos fundacionales en que queda definida literalmente “como una institución enmarcada en la filosofía cooperativa cuyo objetivo es la capacitación de sus alumnos para el ejercicio de actividades profesionales y la contribución al desarrollo y al progreso social, cultural y económico de la sociedad vasca, así como el desarrollo personal de los colectivos implicados en la comunidad universitaria. Esta Universidad potenciará la filosofía cooperativa, educativa y empresarial propias de sus centros. Y, por otra parte, en el desarrollo de sus actividades docente e investigadora, prestará una especial atención a las materias de interés para la empresa, y más específicamente para la empresa vasca, tanto en las vertientes tecnológica y económica como en la humanística”.

La vocación social que impregna el modelo de Mondragon Unibertsitatea se traduce en “un sistema de relaciones que, teniendo como eje el sistema educativo, busca la implicación de empresas e instituciones de la comarca, para garantizar la accesibilidad social, la compaginación del estudio y el trabajo, el desarrollo de la investigación y la prestación de Formación Continua.” Para ello, mantiene un compromiso de transformación social permanente que se concreta en un modelo de funcionamiento participativo comprometido con su entorno y con clara vocación humanista (Mondragon Unibertsitatea, 2015).

En su naturaleza de cooperativa, la Universidad de Mondragón se define como una institución en que “prima el trabajo, la cooperación, la democracia, la solidaridad y la implicación de todos los colectivos (socios-trabajadores, estudiantes y colaboradores) que participan en los órganos de gestión y representación. Es un proyecto compartido, con sentimiento colectivo pero con un modelo descentralizado, autogestionado y sostenible.” Como sostiene la propia institución en su página web: “ Nuestro proyecto implica la búsqueda del progreso unido a un compromiso con la sociedad, así como el fomento de valores como la cooperación, la participación, la responsabilidad social y la innovación.” (Mondragon Unibertsitatea, 2015)

Son cinco los valores fundamentales de la institución (Mondragon Unibertsitatea, 2015):

- En primer lugar, la cooperación. El hecho de ser propietarios de la cooperativa genera la máxima implicación en la cooperativa por parte del socio, ya que trabaja en una entidad que le pertenece y a la que pertenece.

- La innovación constituye el segundo valor fundamental, como instrumento con el que se pretende afrontar los cambios y favorecer la búsqueda de nuevas soluciones a los nuevos retos.
- Mención especial merece el tercer valor: la participación, ya que se trata de un proyecto común y una realidad en que el eje son las personas, por lo que se buscan fórmulas que garanticen su participación e integración, lo que además se traduce en una ventaja competitiva. Además, la importancia concedida a esta participación favorece la creación de estructuras organizativas flexibles que pueden facilitar los cauces de gestión y comunicación más adecuados para favorecerla, ya que al estar presentes todos los sectores interesados en los órganos representativos y gestores de la organización, la adaptación a las necesidades o propuestas de cada sector puede plantearse de forma más directa, a partir de los planteamientos formulados por los propios grupos afectados en el seno de los organismos en que concurren con el resto de grupos y en que se ha de tomar la decisión final.
- El cuarto valor, la responsabilidad social, se plantea en Mondragón desde el punto de vista de la distribución interna de la riqueza, distribución que se realiza primando los intereses colectivos y la solidaridad, tanto entre los que participan en esta iniciativa, como desde el punto de vista externo, favoreciendo la mejora del entorno social de la universidad. De hecho, como recoge al definir sus valores: “Transmitir el saber hacer y los conocimientos acumulados, dentro y fuera de la Universidad, es una manera de distribución solidaria de riqueza”(Mondragon Unibertsitatea, 2015).
- Por último, el quinto valor que se destaca es el desarrollo de la persona para la transformación social hacia una “sociedad más justa, solidaria y equitativa” a la que se intenta llegar mediante la formación de las personas, no sólo desde el punto de vista técnico, sino sobre todo a través de su formación las competencias, habilidades y el desarrollo de los valores que puedan contribuir a la consecución de tal objetivo.

La cultura de Mondragon Unibertsitatea se define a través de diversas ideas entre las que interesa destacar cuatro porque son las que se relacionan más con la participación y la transformación: su carácter “personalista, de autogestión, solidaria y transparente” (Mondragon Unibertsitatea, 2015); la idea de vocación social, planteada como universidad no elitista en que rige la igualdad de oportunidades; la cultura de servicio, como entidad comprometida con la empresa y con la sociedad; y por último, su carácter de institución sensible y comprometida con el medio natural y social (Mondragon Unibertsitatea, 2015).

El objetivo transformador de la Universidad de Mondragón lo encontramos en su Misión definida como: “el desarrollo de una formación integral de calidad”, para el alumnado con el

objetivo de que pueda después “constituirse en agente activo de la transformación de la sociedad, contribuyendo a su progreso humanístico, tecnológico y económico, fundamentalmente a través del desarrollo de la empresa” (Mondragon Unibertsitatea, 2015).

### **5. La participación en Mondragon Unibertsitatea**

Para comprobar cómo funciona realmente la participación democrática que hemos visto que forma parte de sus principios rectores, comenzaremos indicando que, a nivel de institución universitaria, cuenta con tres órganos sociales.

La Asamblea General constituye el de mayor rango en cualquier cooperativa, ya que es el que agrupa a la totalidad de sus personas socias para deliberar y poder tomar decisiones. En el caso de Mondragon Unibertsitatea esta Asamblea está formada por 30 representantes de las cooperativas-socios, por los representantes de las personas socias de trabajo de la Cooperativa (profesorado, y personal de administración y servicios) y por los representantes de los sujetos que ostentan la posición de socios colaboradores y que pueden ser otras cooperativas o entidades que colaboran mediante la aportación de recursos económicos a la entidad.

El Consejo Rector, por su parte, representa y gestiona la cooperativa, planteando sus directrices de actuación a partir de los criterios establecidos por la Asamblea y está constituido por 17 miembros titulares aunque a sus reuniones también asisten el Rector y la persona que ocupa la Secretaría General de la Universidad.

Por último, el Consejo de Dirección tiene como función principal asesorar al Consejo Rector en su gestión y está formado actualmente por el Rector, el Vicerrector, los Directores o Decanos de los centros integrados, la Secretaria General y la Directora Financiera.

De estos tres organismos presentados, la Asamblea General constituye la diferencia fundamental entre la estructura de esta institución y la del resto de universidades.

Al estar constituida Mondragon Unibertsitatea como cooperativa de tercer grado por diversas entidades, para poder analizar el funcionamiento concreto de la participación de las personas en la organización, hemos de descender en su estructura hasta el primer nivel. Es decir, en el primer nivel encontramos las personas físicas que conforman en calidad de socias las cooperativas de primer grado. La unión de varias sociedades cooperativas de primer grado genera como resultado, en un segundo nivel, la creación de cooperativas de segundo grado, y éstas últimas, junto con otras entidades, conforman en la cúspide del entramado, la universidad, Mondragon Unibertsitatea, una cooperativa de tercer grado. Por ello, dentro de

este entramado societario, nos centraremos en el elemento diferencial esencial y que es la forma de participación de las personas físicas, no de las entidades jurídicas que aparecen en el segundo y tercer nivel como hemos descrito. Para ello, desarrollaremos el funcionamiento de la regla de participación en una de las cooperativas de primer grado, directamente formada por socios y socias personas físicas, y que es Enpresagintza, S. Coop., la Facultad de Estudios Empresariales en que se imparten los estudios relacionados con la dirección y gestión empresarial.

La Facultad de Empresariales, Enpresagintza S. Coop., se constituye, en función de su objeto, como una cooperativa de enseñanza de primer grado tal y como ésta viene regulada por los artículos 106 y siguientes de la Ley 4/93, de cooperativas de Euskadi, que es la que le resulta aplicable. Las cooperativas de enseñanza vienen definidas como aquellas que “desarrollan actividades docentes en sus distintos niveles, etapas, ciclos, grados y modalidades, en cualesquiera ramas del saber o de la formación”.

El dato que consideramos relevante en esta organización participativa y que hemos obtenido a partir de la realización de dos entrevistas con una profesora de Mondragon Unibertsitatea y una personas que ocupa un cargo directivo a nivel académico en ella es la siguiente. Con el objetivo de facilitar la participación de los diferentes intereses y posiciones en la cooperativa, ésta queda integrada por tres tipologías de socios: son socias de trabajo las personas que forman parte del personal docente y del personal de administración y servicios; son socias usuarias las que conforman el alumnado; y son socias las empresas colaboradoras que aportan recursos y capital a esta institución educativa y que, en gran medida, son posteriormente las organizaciones empresariales en que el alumnado comienza a trabajar. Como hemos adelantado, se observa en esta estructura el ánimo de integrar en la cooperativa como socios a todos y cada uno de los agentes implicados en su desarrollo: productores del conocimiento y su gestión (profesorado y personal), consumidores del mismo (alumnado), y a los que se unen además socios interesados en la buena marcha de la iniciativa con la que se encuentran vinculados a través de la aportación de recursos económicos para ayudar al sostenimiento del proyecto, pero que también se verán después beneficiados por poder incorporar a personal directivo y gestor formado en estos centros universitarios. La formación de los líderes con que cuenta la organización en la Universidad se ha identificado como un instrumento que favorece la competitividad del grupo empresarial y que además ha solucionado la dificultad que implica buscar personal directivo para este tipo de organizaciones (Basterretxea & Albizu, 2010; Basterretxea & Albizu, 2011).

Las tres tipologías de socios son partícipes en la organización en los tres niveles planteados anteriormente, ya que son propietarias de la sociedad, participan en su gestión, y si existen, en sus resultados.

Ahora bien, la dificultad estriba en cómo distribuir el peso de los tres grupos en los órganos sociales como la Asamblea o el Consejo Rector. El respeto a la regla una persona, un voto, es evidentemente la más democrática, pero anularía totalmente el valor del voto de los socios trabajadores y de las empresas colaboradoras frente a la mayoría aplastante que en número de integrantes constituyen los estudiantes. Por ello, el sistema se sustituye por un peso paritario para las tres modalidades, los socios trabajadores sí que ostentarán un voto por persona, y una vez así determinado el número de votos, el mismo número de votos se reconocerá a estudiantes y empresas colaboradoras, por lo que el total de votos posibles queda dividido en tres partes iguales. De esta manera se garantiza el derecho a la participación democrática de aquéllos cuyo papel en la organización se considera esencial porque aportan su trabajo, pero tampoco esto les coloca en posición de superioridad respecto al resto, ya que en su conjunto, cada tipología de socios ostenta el mismo número de votos. Es una fórmula que puede ser útil para gestionar intereses contrapuestos entre ellas (Ridley-Duff, 2012).

A efectos prácticos, esto quiere decir que el peso de la opinión de cada uno de estos grupos es idéntica para cualquiera de las cuestiones que se planteen en Asamblea o en el Consejo Rector. De manera que, por ejemplo, el alumnado discute y vota el precio de la matrícula que han de pagar por sus estudios, o la cifra que se ha de destinar de los resultados a anticipos laborales (“remuneraciones”) de los socios de trabajo. Esta fórmula les obliga a mantener un compromiso de participación con lo que ello supone también en su proceso de implicación duradero similar al que Fung y Wright (2001) contemplan cuando se refieren a los efectos del empoderamiento de la democracia deliberativa (“empowered deliberative democracy”) y que genera resultados de participación más significativos.

Por otra parte, entendemos que, a la vista de la evolución positiva del cooperativismo de Mondragón, el propio carácter de socios que ostentan los estudiantes, generará probablemente un mayor interés en la constitución de cooperativas o de estructuras empresariales participativas frente a otros modelos de empresa más jerarquizados en torno al capital (Reedy & Learmonth, 2009). Es probable que sea así a la vista de los estudios que relacionan la opción por fórmulas tradicionales que buscan el máximo beneficio para el capital, con el protagonismo absoluto que se concede a la obtención de beneficios en los estudios de dirección (Mintzberg, 2005; Mintzberg, 2009; Astin & Astin, 2000; Leavitt, 1991; Hendry, 2006).

## **6. Conclusiones**

Del estudio del funcionamiento del Grupo Mondragón en tanto que organización participativa, podemos llegar a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, se trata de una organización en que la participación de todas las partes implicadas en la actividad se incorpora al funcionamiento empresarial desde el primer momento ya que forma parte de la esencia de la organización que se crea, no es algo que se concede por quien la creó como hemos visto que sucede en algunas organizaciones participativas convencionales.

También se puede destacar, en segundo lugar, que la participación se incorpora a la estructura empresarial a todos los niveles identificados como posibles y determinantes de la posición de los y las participantes en la organización: propiedad, gestión y resultados.

Como tercera conclusión, destaca también la idea de participación integral que se plasma en el funcionamiento de su universidad. A pesar de adoptar distintas posiciones respecto a la cooperativa (producción, clientes, colaboradores) los participantes pueden adquirir la posición de socios de diferentes tipos pero siempre con derecho a voto, que además queda configurado de manera que garantiza el voto democrático de los trabajadores y el equilibrio de intereses.

En cuarto lugar, el protagonismo concedido a la fórmula cooperativa como forma de empresa que percibe el alumnado de Empresagintza, S. Coop., incluso su propia participación en la sociedad, podría ayudar a plantear nuevos objetivos para la creación de empresas que no sean necesariamente la obtención del máximo beneficio y animarle a optar por fórmulas de gestión más participativas que tengan más en cuenta a las personas, modelos de gestión que favorecen la transformación y en que la Universidad ha de tener un papel protagonista (Altuna, 2008).

## **Referencias**

- AGILDA, E. (1964). *Cooperación, doctrina de armonía*. Buenos Aires: Intercoop.
- ALBIZU, E.; ALTZERREKA, R.; CERRATO, J.; ETXANIZ, F.J.; GARCÍA, R.; HOYOS, J.; ET AL. (2005). *Participación de las personas. 7 claves para añadir valor a las organizaciones*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.
- ALONSO, E. (2001). *Fiscalidad de cooperativas y sociedades laborales*. Barcelona: Institut per a la Promoció i la Formació cooperatives.

- ALTUNA, L. (2008). *La Experiencia Cooperativa de Mondragón. Una síntesis general*. Mondragón: Mondragon Unibertsitatea Lanki - Huhezi.
- AMADO-BORTHAYRE, L. (2009). Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale: Fagor Electrodomésticos face à la globalisation et à la critique syndicale. *Pôle Sud*, 31: 87-102.
- ARANZADI, D. (1976). *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- ASTIN, A.; ASTIN, H.S. (2000). *Leadership reconsidered: engaging higher education in social change*. Battle Creek: Kellogg Foundation.
- AZKARRAGA, J.; CHENEY, G.; UDAONDO, A. (2012). Workers participation in a globalized market: reflections on and from Mondragon. En M. Atzeni, (Ed.), *Alternative Work Organizations*. New York: Palgrave Macmillan.
- BALLESTERO, E. (1990). *Economía social y empresas cooperativas*. Madrid: Alianza.
- BAKAIKOA, B.; ERRASTI, A.M.; BEGIRISTAIN, A. (2004). Gobierno y democracia en los Grupos Empresariales Cooperativos ante la Globalización: El Caso de Mondragon Corporación Cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48: 53-77.
- BARRAUD-DIDIERA, V.; HENNINGER, M.; EL AKREMIC, A. (2012) The Relationship Between Members' Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1): 1-24
- BASTERRETXEA, I.; ALBIZU, E. (2010). Management training as a source of perceived competitive advantage: The Mondragon Cooperative Group case. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2): 199-222. <http://dx.doi.org/10.1177/0143831X10377809>
- BASTERRETXEA, I.; ALBIZU, E. (2011). Does Training Policy Help to Attract, Retain, and Develop Valuable Human Resources? Analysis from the Mondragon Case. En J. DeVaro (Ed.), *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms* (12: 231-260). Emerald Group Publishing Limited.
- BEN-NER, A.; ELLMAN, M. (2013). The contributions of behavioural economics to understanding and advancing the sustainability of worker cooperatives. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(1): 75-100.  
<http://dx.doi.org/10.5947/jeod.2013.005>
- BEN-NER, A.; JONES, D. (1995). Employee Participation, Ownership and Productivity: A Theoretical Framework. *Industrial Relations*, 34(4): 532-554. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-232X.1995.tb00387.x>



- BECK, U.; BECK-GERNSHEIM, E. (2001). *El normal caos el amor. Las nuevas formas de la relación amorosa*. Barcelona: Paidós.
- BRADLEY K.; GELB, A. (1985). *Cooperativas en marcha*. Barcelona: Ariel Sociología.
- BRIGANTI, W. (1991). La crisis de la cooperación. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 10: 175-190.
- BUENDIA, I. (1994). Las distorsiones en el funcionamiento democrático de las sociedades cooperativas. *REVESCO*, 60: 167-174
- BUENDIA, I. (2000). La participación democrática ¿un valor en extinción en las sociedades cooperativas?. *CIRIEC-España*, 34: 7-21.
- BURGUÉS, A.; MARTÍN, S.; SANTA CRUZ, I. (2013). La relación entre cooperativas transformadoras y desigualdades sociales en los territorios. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, XVII(427(4)). Disponible online en: <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-427/sn-427-4.htm> (Fecha último acceso: Junio, 2015).
- CALETTI, A. (1983). *Iniciación, desarrollo y porvenir del cooperativismo*. Buenos Aires: Intercoop.
- CAMPBELL, A. (2011). The role of workers in management: the case of Mondragon. *Review of Radical Political Economics*, 43(3): 328-333. <http://dx.doi.org/10.1177/0486613411407715>
- CHADDAD, F. (2012). Advancing the theory of the cooperative organization: the cooperative as a true hybrid. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(4): 445-461. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00472.x>
- CHADDAD, F.; COOK, M. (2003). The emergence of non-traditional cooperative structures: public and private policy issues. Disponible online en: <http://www.agecon.k-state.edu/accc/Archives/ncr194/Events/2003meeting/ChaddadandCook.pdf>. (Fecha último acceso: Abril, 2015).
- CHADDAD, F.; COOK, M. (2004). Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, 26(3): 348-360. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9353.2004.00184.x>
- CHENEY, G. (1999). *Values at work: employee participation meets market pressure at Mondragón*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- CORNFORTH, C. (1995). Patterns of co-operative management: Beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4): 487-523.

- CORPORACIÓN MONDRAGÓN (2015). Sobre nosotros. Datos económicos. Disponible online en: <http://www.mondragon-corporation.com/>. (Fecha último acceso: 5 de Marzo de 2015).
- DAHL, R. (1985). *A preface to economic democracy*. Berkeley: University of California Press.
- DEL ARCO, J.L. (1977). *Cooperativismo, una filosofía, una técnica*. Zaragoza: Centro Nacional de Educación Cooperativa.
- DE MIRANDA, J.E. (2013). *De la crisis de identidad al rescate de la génesis del cooperativismo*. Madrid: Dykinson.
- DIVAR, J. (1990). *La democracia económica*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- DIVAR, J. (2014). Las cooperativas: una alternativa económica. En E. Gadea, A. Atxabal & M. Izquierdo (Eds.), *Las cooperativas como alternativa económica: una visión de México y España*. Madrid: Dykinson.
- ELORTZA, N.; ALZOLA, I.; LÓPEZ, U. (2012). La gestión de la crisis en la Corporación Mondragon. *Ekonomiaz*, 79(1): 58-81.
- ENCISO, M. (2011). *La participación de las personas en la empresa. Algunas reflexiones y propuestas para su desarrollo*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- ERRASTI, A. (2013) Tensiones y oportunidades en las multinacionales coopitalistas de Mondragón. *Revesco*, 113: 30-60.
- ERRASTI, A.; HERAS, I.; BAKAIKOA, B.; ELGOIBAR, P. (2003). The internationalisation of cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Corporation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74(4): 553-584.
- ERRASTI, A.; MENDIZABAL, A. (2007). The impact of globalization and relocation strategies in large co-operatives: the case of the Mondragon Co-operative Fagor Electrodomésticos S.Coop. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-managed Firms*, 10: 265-287.
- FLECHA, R.; SANTA CRUZ, I. (2011). Cooperation for Economic Success: The Mondragon Case. *Analyse & Kritik. Special Issue on Work and Cooperation*, 33(1): 157-170.
- FLECHA, R.; NGAI, P. (2014). The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21(5): 666-682.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1350508414537625>
- FUNG, A.; WRIGHT, E.O. (2001). Deepening democracy: Innovations in Empowered Participatory Governance. *Politics & Society*, 29(1): 5-41.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0032329201029001002>

- GIDE, C. (1974). *El cooperativismo*. Buenos Aires: Intercoop.
- GOLLAN, P. (2005). High Involvement Management and Human Resource Sustainability: The Challenges and Opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1): 18-33. <http://dx.doi.org/10.1177/1038411105050305>
- GOLLAN, P.J.; PATMORE, G. (2002). *Partnership at work: the challenge of employee democracy*. Sydney: Pluto Press.
- HAMMER, T. (1998). Industrial Democracy. En M. Poole & M. Warner, *The Handbook of Human Resource Management*. London: International Thomson Business Press.
- HAMMER, T.; STERN, R. (1980). Employee ownership: implications for the organizational distribution of power. *Academy of Management*, 23(1): 78-100. <http://dx.doi.org/10.2307/255497>
- HELLER, F.; PUSIC, E.; STRAUSS, G.; WILPERT, B. (1998). *Organisational participation: myth and reality*. Oxford: Oxford University Press.
- HENDRY, J. (2006). Education managers for post-bureaucracy. The role of the humanities. *Management learning*, 37(3): 267-281. <http://dx.doi.org/10.1177/1350507606067160>
- HERAS-SAIZARBITORIA, I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, 21: 645-665. <http://dx.doi.org/10.1177/1350508414537623>
- HERMEL, P. (1990). *La gestión participativa: management participativo*. Barcelona: Gestió 2000.
- HOLYOAKE, J.J. (1982). *Història dels "equitables pioneers" de Rochdale*. Barcelona: Fundació Roca i Galés.
- HUET, T. (2000). Can MCC go global?. *Peace Review*, 12(2): 283-286. <http://dx.doi.org/10.1080/10402650050057960>
- INDUSTRIAL DEMOCRACY EUROPE (IDE) (1993). *Industrial Democracy in Europe Revisited*. Oxford, England: Oxford University Press.
- IRIZAR, I. (2005). *Empresa cooperativa y liderazgo*. Oñati: Mondragon Unibertsitatea y LKS.
- IRIZAR, I.; MACLEOD, G. (2008). Innovación emprendedora en el grupo Mondragón: el caso de sus centros tecnológicos. *CIRIEC-España*, 60: 41-72.
- KASMIR, S. (1999). *The Mith of Mondragon. Cooperatives, politics, and working-class life in a basque town*. New York: State University of New York Press.
- KAPLAN DE DRIMER, A.; DRIMER, B. (1981). *Las cooperativas, fundamentos, historia, doctrina*. Buenos Aires: Intercoop.

- LAHERA, A. (2004). *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*. Madrid: Catarata.
- LAMBERT, P. (1970). *La doctrina cooperativa*. Buenos Aires: Intercoop.
- LEAVITT, H. (1991) Socializing our MBAs: total immersion? Managed cultures? Brainwashing?. *California Management Review*, 33(4): 127-144. <http://dx.doi.org/10.2307/41166677>
- LEIBAR, J.; ORMAECHEA, J.M. (1993). *Dn. José María Arizmendiarieta y sus colaboradores* (Capítulo II). Mondragon: Otalora.
- LEZAMIZ, M. (s.a.) *Relato breve del cooperativismo*. Mondragón: Grupo Cooperativo Mondragón
- LIKERT, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- LOGUE, J.; YATES, J. (2005). Productivity in cooperatives and worker-owned enterprises: ownership and participation make a difference!. Disponible online en: <http://dept.kent.edu/oeoc/OEOCLibrary/Preprints/LogueYatesProductivityInCooperativesAndWorkerOwnedEnterprises2005.pdf>. (Fecha último acceso: Abril, 2015).
- LOYOLA, A.; ORTEGA, I. (2014). El compromiso con la transformación social de las cooperativas del Grupo Mondragón. Un análisis de las aportaciones históricas y unas reflexiones sobre los retos actuales y de futuro. *Comunicación presentada en el XV Congreso de Investigadores en Economía Social celebrado en Santander en octubre de 2014*. Disponible online en: <http://mukom.mondragon.edu/lanki/2014/10/14/ponencia-sobre-el-compromiso-con-la-transformacion-social-de-las-cooperativas/>. (Fecha último acceso: Marzo, 2015).
- LUZARRAGA, J.M. (2008). *Mondragon Multi-localisation Strategy: Innovating a Human Centered Globalisation*. PhD Thesis, Mondragon Unibertsitatea.
- LUZARRAGA, J.M.; ARANZADI, D.; IRIZAR, I. (2007). *Understanding Mondragon globalization process: local job creation through multi-localization*. Bilbao: Universidad de Mondragón y Universidad de Deusto.
- LUZARRAGA, J.M.; IRIZAR, I. (2012). La Estrategia de Multilocalización Internacional de La Corporación Mondragon. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 79: 114-145.
- MINTZBERG, H. (2005). *Directivos, no MBAs. Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- MINTZBERG, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, July–August issue: 1-5.
- MLADENATZ, G. (1969). *Historia de las doctrinas cooperativas*. Buenos Aires: Intercoop.

- MONDRAGON CORPORATION (2015). *Información económica y reglas de funcionamiento del Grupo Mondragón*. Disponible online en: <http://www.mondragon-corporation.com/>. (Fecha último acceso: Marzo, 2015).
- MONDRAGON UNIBERTSITATEA (2015). *Plan estratégico MU*. Disponible online en: <http://www.mondragon.edu/es/sobre-nosotros/que-es-m-u/plan-estretegico>. (Fecha último acceso: 24 de febrero de 2015).
- MOYE, A.M. (1993). Mondragon: Adapting Co-Operative Structures to Meet the Demands of a Changing Environment. *Economic and Industrial Democracy*, 14(2): 251-276.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0143831X93142006>
- MOZAS, A. (2002). La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40: 165-193.
- MÜLLER-JENTSCH, W. (2008). Industrial democracy: historical development and current challenges. *Management Revue*, 19(4): 260-273.
- NOVKOVIC, S.; STOCKI, R.; HOUGH, P. (2009). Participation in co-operative firms: Theory, measures and impacts. *Social Economy and Sustainability Research Network Working Paper*, 9. Disponible online en: [http://www.msvu.ca/socialconomyatlantic/pdfs/Documentsandworkingpapers/working%20paper%202009-09Hough-Novkovic-Stocki\[1\].pdf](http://www.msvu.ca/socialconomyatlantic/pdfs/Documentsandworkingpapers/working%20paper%202009-09Hough-Novkovic-Stocki[1].pdf). (Fecha último acceso: Abril, 2015).
- PENDLETON, A. (2011). Employee share ownership and human capital development: complementarity in theory and practice. *Economic and Industrial Democracy*, 32(3): 439-457. <http://dx.doi.org/10.1177/0143831X10387650>
- PÉREZ, J.; ESTEBAN, L.; GARGALLO, A. (2009). Participación, gobierno democrático y resultados cooperativos: una perspectiva de RSE. *CIRIEC-Revista Española de Economía pública, social y cooperativa*, 65: 163-190.
- POOLE, M. (1986). *Towards a New Industrial Democracy*. London: Routledge.
- POOLE, M.; LANSBURY, R.; WAILES, N. (2001). A Comparative Analysis of Developments in Industrial Democracy. *Industrial Relations*, 40(3): 490-525. <http://dx.doi.org/10.1111/0019-8676.00221>
- PRIETO, J.A. (2001). La participación de los socios en los procesos de producción y de distribución de la sociedad cooperativa. En J. Moyano (coord.), *La sociedad cooperativa: Un análisis de sus características societarias y empresariales*. Jaén: Universidad de Jaén.

- REEDY, P.; LEARMONTH, M. (2009). Other possibilities? The contribution to Management Education of alternative organizations. *Management Learning*, 40(3): 241-258.
- <http://dx.doi.org/10.1177/1350507609104338>
- RIDLEY-DUFF, R. (2012). New frontiers in democratic self-management. En D. McDonnell & E. Macknight, (Eds.). *The Co-operative Model in Practice: International perspectives*. University of Aberdeen - Co-operative Education Trust Scotland. Disponible online en: [https://www.abdn.ac.uk/cets/documents/The%20Co-operative%20Model%20in%20Practice\\_International%20Perspectives.pdf](https://www.abdn.ac.uk/cets/documents/The%20Co-operative%20Model%20in%20Practice_International%20Perspectives.pdf) (Fecha último acceso: Junio, 2015)
- ROTHSCHILD, J.; WHITT, J.A. (1986). *The cooperative workplace. Potentials and dilemmas of organizational democracy and participation*. New York: Cambridge University Press.
- ROUSSEAU, D.; SHPERLING, Z. (2003). Pieces of the Action: Ownership and the Changing Employment Relationship. *Academy Of Management Review*, 28(4): 553-570.
- SÁNCHEZ, C.; ROELANTS, B. (2013). *Capital and the debt trap. Learning from cooperatives in the Global Crisis*. New York: Palgrave Macmillan.
- SANTA CRUZ, I.; FLECHA, A.; SERRADELL, O. (2009). La promoción de una economía no-capitalista: el Grupo Mondragon. *Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 10(3): 180-197.
- STOCKI, R.; PROKOPOWICZ, P.; NOVKOVIC, S. (2012). Assessing participation in worker co-operatives: From theory to practice. En D. McDonnell & E. Macknight, (Eds.). *The Co-operative Model in Practice: International perspectives*. University of Aberdeen - Co-operative Education Trust Scotland. Disponible online en: [https://www.abdn.ac.uk/cets/documents/The%20Co-operative%20Model%20in%20Practice\\_International%20Perspectives.pdf](https://www.abdn.ac.uk/cets/documents/The%20Co-operative%20Model%20in%20Practice_International%20Perspectives.pdf) (Fecha último acceso: Junio, 2015)
- STOHL, C.; CHENEY, G. (2001) Participatory Processes/Paradoxical Practices. Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3): 349-407.
- STRAUSS, G.; ROSENSTEIN, E. (1970). Worker participation: a critical view. *Industrial Relations*, 9(2): 197-214.
- TEZANOS, J.F. (1987). *La democratización del trabajo*. Madrid: Sistema.
- WATKINS, W.P. (1977). *El movimiento cooperativo internacional*. Buenos Aires: Intercoop.
- WHYTE, W.F.; WHYTE, K.K. (1988). *Mondragón: más que una utopía*. San Sebastián: Txertoa.
- WOLFF, R. (2012). *Democracy at work*. Chicago: Haymarket books.

ZHENG, S.; WANG, Z.; AWOKUSE, T. (2012) Determinants of Producers' Participation in Agricultural Cooperatives: Evidence from Northern China. *Applied Economic Perspective and Policy*, 34(1):167-186.

Intangible Capital, 2015 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>