

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK: buscando las claves de la identidad cooperativa



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Autoría del informe

Enekoitz Etxezarreta Etxarri, Investigador principal

Profesor de UPV/EHU Euskal Herriko Unibertsitatea

Investigador del Instituto de Economía Social y Derecho Cooperativo (GEZKI)

Darío Gómez-Cornejo Hernández, Investigador colaborador

Alumno del Máster en Economía Social y Solidaria de la UPV/EHU Euskal Herriko

Unibertsitatea





SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Los puntos estaban ahí...

En el proceso hemos trazado líneas para juntarlos.

Ahora ya se ve el dibujo

(Palabras pronunciadas por una persona trabajadora en el acto de presentación de Erroak en Durango el 24 de marzo de 2023.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 En qué consiste un trabajo de sistematización.....	7
1.2 Justificación del eje sistematizado: persona y cooperativa	9
1.3 Método y fuentes de información	11
2. CAPÍTULO 1: RECONSTRUCCIÓN DEL PROCESO ERROAK.....	13
2.1 El proceso Erroak dentro del contexto de Bogan	13
2.2 La gestación del proceso Erroak	15
2.3 Metodología de Erroak, fases y papel del ED	16
2.4 La ejecución por fases del proceso Erroak.....	21
2.4.1. Fase 1._Presentación: propuesta de temas a tratar en equipos de trabajo cotidianos.....	21
2.4.2. Fase 2. Elección: reflexión individual sobre el interés en participar en el desarrollo de cada tema.....	22
2.4.3. Fase 3. Debate: desarrollo de cada tema en equipos específicos	22
2.4.4. Fase 4. Contraste de la propuesta base de cada tema en equipos de trabajo cotidianos.....	23
2.4.5. Fase 5. Conclusiones y clausura	24
2.5 Interpretación del Proceso de Erroak desde un enfoque de Investigación-Acción-Participativa.....	25
3. CAPÍTULO 2: LAS CLAVES DE LA IDENTIDAD COOPERATIVA: RELATO DE LOS CONTENIDOS ABORDADOS EN EL PROCESO	30
3.1 Notas metodológicas.....	30
3.2 Reconstrucción del proceso de debate: principales contenidos.....	33
3.2.1. Primera sesión del debate: priorización de temas.....	36
3.2.2. Segunda sesión del debate: formulación de contenidos	46
3.2.3. Tercera sesión del debate: validación y acciones de mejora	54
3.3 Interpretación de contenidos trabajados: las claves de la identidad cooperativa.....	63
3.3.1. Echar raíces: propuesta de categorías analíticas para la organización de los contenidos relacionados con el eje persona y cooperativa	63
3.3.2. De “echar raíces” a “irse por las ramas”: interrelación entre los temas abordados en el proceso Erroak.	67
4. CAPÍTULO 3. APRENIDZAJES Y CLAVES IDENTIFICADAS EN EL PROCESO DE ERROAK.....	72

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

4.1	Diseño y metodología del trabajo de campo	72
4.2.	Aprendizajes y claves identificados en el proceso Erroak	76
4.2.1.	Aprendizajes y claves relacionadas con la PARTICIPACIÓN A LO LARGO DEL PROCESO.....	76
4.2.2.	Aprendizajes y claves relacionadas con la ORGANIZACIÓN DEL PROCESO	83
4.2.3.	Aprendizajes y claves relacionadas con los CONTENIDOS ABORDADOS EN EL PROCESO.....	91
4.2.4.	Aprendizajes y claves relacionadas con los RESULTADOS OBTENIDOS DEL PROCESO	105
5.	CONCLUSIONES DEL TRABAJO.....	114
5.1.	El proceso: un valor en sí mismo	114
5.2.	Los contenidos claves a abordar (en adelante).....	118
6.	Bibliografía.....	120
7.	ANEXOS.....	123
7.1.	ANEXO I. FICHA DE SISTEMATIZACIÓN.....	124
7.2.	Anexo II. ENCUESTA DE VALORACIÓN.....	129
7.3.	Anexo III. GUIÓN ENTREVISTAS	133
7.4.	ANEXO IV. DINÁMICA FOCUS GROUPS	137
7.5.	ANEXO V. INFORME RESULTADOS FOCUS GROUP	141
7.6.	ANEXO VI. VOLCADO DE ENTREVISTAS GRUPALES.....	155

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación realiza la sistematización del proceso Erroak del Grupo Cooperativo Bogan. Dicho grupo, actualmente compuesto por las cooperativas de iniciativa social Agintzari, Zabalduz e Hirube y con la perspectiva de incorporación inmediata de otras cooperativas, busca a través del proceso Erroak la consolidación identitaria del grupo, de tal forma que todas las cooperativas asociadas en la misma desarrollen un mayor sentido de pertenencia con respecto a la cooperativa de segundo grado que las agrupa.

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

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

Resulta necesario comenzar, a este respecto, admitiendo las propias limitaciones de nuestra mirada, que además de externa podría resultar estrabiada, cuyo estrabismo podría explicarse desde dos problemas básicos de enfoque: por un lado, el no llegar a ver algunos aspectos internos invisibles (o invisibilizados) a nuestra mirada, y; el dar por hecho haber visto algunos elementos, por otro lado, que mostrarían una cierta lógica acorde a nuestra propia aproximación investigadora, pero que a lo mejor podrían encontrar otras lógicas explicativas para la realidad estudiada. No se debería descartar, por último, un tercer estrabismo, que vendría de nuestro propio despiste, al no ser capaces de ver aspectos centrales, a la vista de la mayoría, por estar simplemente mirando a otros lugares.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Sea como fuere y más allá de nuestras limitaciones, la nuestra podría resultar otras de las subjetividades con las que construir este puzzle que se ha ido creando en torno a Erroak. A lo largo del trabajo que desarrollamos a continuación tratamos de combinar, por tanto, dos ejercicios: la descripción más comprehensiva y completa posible de los hechos desde la óptica de sus propios protagonistas, por un lado; con una propuesta de interpretación propia desde nuestra óptica, por otro.

Esta lectura propia se realiza para la interpretación del proceso Erroak, pero muy especialmente en la reconstrucción de los contenidos abordados, al proponer una nueva categorización de contenidos distinta al desarrollado por el Equipo Dinamizador. Todos estos ejercicios se han tratado de realizar desde la más absoluta humildad, conscientes de sus limitaciones y con el único afán de proponer nuevos marcos que pudieran servir para ordenar de otra forma más manejable los contenidos trabajados, así como las acciones que de ellas se pudieran derivar en un futuro.

1.1 En qué consiste un trabajo de sistematización

Un trabajo de sistematización consiste, en palabras de Oscar Jara de “... *una interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, hace explícita la lógica y el sentido del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionan entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse críticamente de las experiencias vividas (sus saberes y sentires), extraer aprendizajes, comprenderlas y mejorarlas a futuro*” (Jara, 2014: 99).

De acuerdo con esta definición, la sistematización de cualquier experiencia o proceso vivido requiere de al menos dos ejercicios concatenados: una reconstrucción crítica acerca del sentido del proceso vivido que produzca los conocimientos y aprendizajes significativos que sirvan para el abordaje práctico de los aspectos señalados en el proceso.

El trabajo que presentamos se organizará, por tanto, en estrecha coherencia con la estructura establecida para los trabajos de sistematización: se realiza en primera instancia una reconstrucción descriptiva del proceso analizado; se analiza, en segundo lugar, una revisión crítica de los contenidos sistematizados sobre el eje seleccionado, y; se finaliza con el apartado de claves y aprendizajes que se extraen por parte de las personas participantes en el proceso.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Además del qué, cabría añadir alguna aclaración previa sobre el para qué sistematizar.

Tal y como se recoge de en Casado et al (2018: 5), este trabajo, como el citado, trataría de *"...promover la construcción de conocimiento colectivo; valorizar y visibilizar los saberes de las personas y colectivos que han sido sus protagonistas; analizar la experiencia identificando aprendizajes, límites y desafíos desde diferentes perspectivas y miradas; apropiarnos críticamente de la experiencia para mejorarla durante su desarrollo y comprenderla con mayor complejidad"...*

El método, en este punto, concuerda y refuerza uno de los principales objetivos perseguidos por Erroak que, al concebirse como proceso participativo amplio pretende recoger "todas las voces" desde sus propias subjetividades, reconociendo por tanto a todas las personas como sujetos legítimos de construcción de conocimiento y valorizando que este proceso se nutra de miradas y perspectivas distintas.

Para el diseño del proyecto de sistematización (Eizaguirre et al, 2004) se establecieron de antemano, primero con la gerencia del grupo y después con los integrantes del Equipo Dinamizador, los contenidos que interesaba acotar para cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Para qué sistematizar? (OBJETIVO)
- ¿Qué experiencia sistematizar? (OBJETO)
- ¿Qué aspectos centrales nos interesan? (EJE)

El objetivo de Erroak se formula sobre la idea de "dotar de contenido ideológico a la cooperativa Bogan" (Bogan, 2023b). Se parte del diagnóstico de que las personas trabajadoras de cada cooperativa muestran distintos niveles de adhesión a su propia empresa, y aún algo más difuso parece ser el sentido de pertenencia con respecto a Bogan. Es por ello que el objetivo último del proceso, y de su sistematización, consistiría en profundizar este sentimiento de pertenencia con respecto al grupo Bogan, y es el proceso diseñado a tal efecto (Erroak) el objeto a sistematizar en este proyecto.

Finalmente, la identificación del eje a sistematizar también se realizó de forma consensuada entre el Equipo Dinamizador y el equipo investigador de este trabajo, cuya justificación desarrollamos con mayor profundidad a continuación.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

1.2. Justificación del eje sistematizado: persona y cooperativa

Tal y como se desarrollará a lo largo de este trabajo, el proceso Erroak se organiza en base a 5 temáticas principales que han servido para ordenar los grupos de trabajo, así como los contenidos específicos de cada tema. El presente trabajo de sistematización ha puesto el foco en el segundo tema, el referido a la persona y la cooperativa, al considerar que éste podría resultar el punto de anclaje del que derivarían el resto de temas trabajados.

Esta percepción fue compartida por el propio Equipo Dinamizador que al ser consciente sobre la complejidad de sistematizar todos los temas trabajados, consideró en su momento que el tema de persona y cooperativa estaba siendo uno de los temas con mayor demanda, así como el que “más de cerca” tocaba a la mayoría de personas trabajadoras del grupo.

La elección también se justifica en base a una reflexión teórica previamente compartida. El Equipo Dinamizador solicitó a una persona investigadora del instituto Lanki (HUHEZI-Mondragón Unibertsitatea) la preparación de una síntesis teórica de cómo se debería abordar la relación entre la persona y la cooperativa. En dicha síntesis, desde Lanki se teoriza dicha relación desde un concepto clave, el de la corresponsabilidad, que al mismo tiempo establece una dirección bi-direccional entre la persona y la cooperativa.

Así, mediante esta aproximación teórica se ponen de relieve dos ideas fundamentales que luego servirán como categorías organizadoras del proceso de debate:

- La cooperativa se distingue del resto de modelos empresariales por ser un modelo centrado en las personas, hecho diferencial del que derivan su compromiso con la generación de empleo digno y de calidad, así como la integración laboral de colectivos vulnerables, la humanización de la empresa a través de la generación de entornos de trabajo que promueven el desarrollo profesional y personal o la realización de trabajos con ‘sentido’ (Uriarte, 2023).
- El estar centrado en las personas les confiere a éstas un protagonismo en el proyecto socio-empresarial que se traduce en que la gobernanza cooperativa se estructura en base a la democracia organizativa. Las estructuras democráticas de la cooperativa se traducen en el derecho y el deber de las personas socias a participar en los órganos societarios

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

(Asamblea General, Consejo Rector, Consejo Social y Comisión de Vigilancia) así como en su ámbito de trabajo (Uriarte, 2023).

Esta doble vertiente socio-empresarial de las cooperativas trae consigo la necesaria corresponsabilidad de la cooperativa con respecto a las personas asociadas, así como de las personas con respecto a la cooperativa. La cooperativa necesita de la participación de las personas socias, al tiempo que es ésta la responsable de generar las estructuras, los espacios y las dinámicas adecuadas para que dicha participación tenga lugar y sea significativa.

La cooperativa debe cuidar a las personas trabajadoras, al tiempo que las personas deben cuidar también a la cooperativa, mediante su implicación y participación en los órganos societarios y en sus puestos de trabajo. Esta doble dimensión de la relación entre persona y cooperativa ha organizado todo el proceso de debate en nuestro eje sistematizado, al considerar que establecía una de las bases de la identidad cooperativa.

Más allá de esto, se consideró que el reforzamiento de la identidad cooperativa podría ser considerado como el núcleo identitario sobre el cual podrían “gravitar” el resto de temas trabajados: persona y comunidad, inter-cooperación, posicionamiento y transformación social.

Este argumento atiende, en resumen, a las siguientes consideraciones básicas: si una organización de trabajo se distingue por poner a las personas en el centro mediante estructuras democráticas, la principal idea que subyace es la aspiración de crear entornos relacionales colaborativos “entre iguales” (en derechos y obligaciones) que posibiliten los procesos de empoderamiento de todas las personas implicadas.

Esa misma idea es la que, en esencia, inspira los modelos de intervención con las personas usuarias, o las estructuras de cooperación entre las distintas cooperativas (inter-cooperación). Y extrapolando dicha lógica hacia las esferas del posicionamiento y la transformación social (Erroak Dinamizazio Taldea, 2023c), el grupo cooperativo también se posiciona como agente del territorio, con identidad propia (cooperativa de iniciativa social) que en colaboración con otros agentes (públicos, cooperativos, de la sociedad civil) impulsa y promueve formas de relación colaborativas bien para ayudar a confeccionar un modelo de servicios sociales de calidad, o bien para influir sobre los procesos que favorezcan una transformación social acorde a los idearios sentidos como propios desde la cooperativa.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

La interpretación clásica de los principios cooperativos y su evolución histórica también corroboraría dicho análisis: de los 7 principios cooperativos establecidos en Manchester en el año 1995, los dos primeros que aluden a la adhesión voluntaria y la gestión democrática son los que se han mantenido prácticamente inalterados desde la primera declaración de principios de la cooperativa de Rochdale en 1844, al considerarse como elementos constitutivos del hecho diferencial cooperativo (Ortega, 2021). El resto de principios han sido reformulados o incorporados a posteriori hasta ser concretados con la formulación de hoy en día (participación económica, autonomía, educación, cooperación entre cooperativas, interés por la comunidad), por lo que podrían ser interpretados como adaptaciones del comportamiento cooperativo a las coyunturas históricas concretas (Ortega, 2021).

Se justifica, por tanto, focalizar el estudio en el proceso de debate del tema 2, persona y cooperativa, por un doble motivo:

- Por ser uno de los temas más demandados, junto con persona y comunidad y transformación social, y por tanto con mayor participación, al ser un tema *"más cercano y responder a una voluntad de hacer bien su trabajo, relacionarse bien con su estructura y cambiar el mundo"* (EADAE)
- Por considerar que el reforzamiento de la identidad cooperativa es una condición necesaria para que el resto de ámbitos de trabajo se desarrollen en términos cooperativos, tal y como hemos tratado de justificar previamente.

1.3. Método y fuentes de información

Los trabajos de sistematización requieren de una amplia documentación y del empleo de distintas metodologías para ir registrando la información que se va generando a lo largo del proceso. Este proyecto de sistematización se diseña mediante distintas metodologías de investigación que se aplican en cuatro actividades investigadoras principales:

- Observación participativa de las sesiones de debate del eje 2 (persona y cooperativa);
- Diseño y explotación de un cuestionario masivo enviado al conjunto de personas trabajadoras (participantes y no participantes del proceso);

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

- Entrevistas grupales semi-estructuradas para la reconstrucción del proceso vivido, sobre una muestra de personas con perfiles lo más homogéneos posibles.
- **Focus Groups** o grupos focales sobre propuestas de acción que se derivan de la declaración ideológica, con una muestra de participantes lo más heterogénea posible.

Mediante estas cuatro actividades lideradas desde GEZKI se han generado los documentos que han consistido nuestras principales fuentes primarias.

Asimismo, el equipo investigador de GEZKI ha contado con una ingente cantidad de información proveniente de la documentación interna, generada tanto por el Consejo Rector de Bogan como por el Equipo Dinamizador de Erroak, el cual se nos ha ido proporcionando de forma totalmente abierta y transparente a lo largo del proceso. En la bibliografía de este trabajo aparecen referenciados algunos de los documentos principales, desde los documentos iniciales del proceso Erroak (Bogan, 2023a, 2023b, 2023c) a una serie de documentos que ha ido generando y compartiendo el Equipo Dinamizador (Erroak Dinamizazio Taldea, 2023a, 2023b, 2023c, 2023d, 2023e, 2023f).

Sin embargo, otra parte muy significativa de documentos a los que hemos tenido acceso a lo largo del proceso, en forma de actas de reuniones o documentos provisionales de devolución, no han sido referenciados pero han supuesto un andamiaje fundamental para ir levantando, en paralelo a Erroak, nuestro propio proceso de construcción de contenidos.

Queremos aprovechar estas líneas para mostrar nuestro agradecimiento más sincero a todas las personas con las que hemos podido compartir distintos espacios y lugares a lo largo de este proceso de investigación y que han hecho posible que hayamos vivido este trabajo como un auténtico proceso de aprendizaje.

Milesker bihotzez, Andoni eta Mikel aukera emateagatik; Alberto, Maite, Eduardo, Joserra, Carmen, Maite, Nagore, Rocío, Iker, Aintzane, Esti, Ane, Amaia, Carlos eta Beatriz zuen ezagutzak gurekin partekatzeagatik; Mirene, zure laguntza metodologiko sendoagatik, eta eskerrik beroenak, bereziki Eva, Oier, Oscar, Sara, Vanesa eta Josuneri, plazer bat izan da lan hau zuekin eskuz esku burutzea!

2. CAPÍTULO: RECONSTRUCCIÓN DEL PROCESO ERROAK

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

2.1 El proceso Erroak dentro del contexto de Bogan

Erroak es un proceso interno de la cooperativa de segundo grado Bogan, de modo que para entenderlo es necesario conocer antes la entidad Bogan, su trayectoria y los motivos que llevan a ponerlo en marcha.

Según la propia entidad, Bogan *"[es un proyecto cooperativo y asociativo, promovido y participado por Agintzari, Zabalduz e Hirube, así como por las futuras cooperativas de primer grado que puedan nacer. Se constituye como entidad de segundo grado, para dotarse de mayor alcance económico y social, adquiriendo un mayor volumen y por lo tanto un mayor impacto]"* (Agintzari, 2019, p. 2)¹.

Agintzari, Zabalduz e Hirube son tres cooperativas de iniciativa social del ámbito de los servicios sociales que prestan servicios de intervención comunitaria, acogimiento y adopción, inclusión socio-laboral, intervención en violencia y conflictos relacionales, intervención social con personas en situación de desprotección o vulnerabilidad, etc. (Agintzari, s.f.; Zabalduz, s.f.) Juntas facturaron 31'8 millones de euros en 2020 y alcanzaron una media mensual de 768 personas trabajadoras, de las cuales 335 eran socias de la cooperativa (Mendieta, 2021).

Agintzari es la cooperativa más veterana al haber nacido como asociación en 1977 (se convirtió en cooperativa en 1991); en 2014 nació la cooperativa Zabalduz y en 2018 se creó la cooperativa Hirube y finalmente Bogan, la cooperativa de segundo grado que las reúne (Bogan, 2023c). Desde entonces comenzaron a crearse órganos comunes

¹ Citado en Mendieta, 2021, p. 21.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

de Bogan. Concretamente, el Consejo Rector, la Dirección de Personas, la Dirección Administrativo-Financiera y la Dirección de Desarrollo Técnico.

Además de estos órganos, este grupo de cooperativas puso en marcha a mediados de 2022 el proceso que nos ocupa; Erroak.

La mejor forma de explicar lo que es Erroak es a través de la definición que dan desde Bogan. Desde esta entidad entienden que el sentido de Erroak es el siguiente (Bogan, 2023b):

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

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

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

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

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

Pese a que esta explicación del sentido del Erroak introduce muchos elementos, es lo expuesto en el primer párrafo lo que marca de forma clara el objetivo principal del proceso planteado. El proceso nace para establecer unas “bases ideológicas comunes”, es decir, para generar valores compartidos que lleven a una actuación cohesionada de las cooperativas de Bogan. Secundariamente, para alcanzar la pretendida visión compartida, se hace especial hincapié en incluir también a las personas de reciente incorporación en el proceso; se define previamente al grupo cooperativo como un proyecto enmarcado en la Economía Social y Solidaria; se apuesta por la participación

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

extendida de todas las personas trabajadoras de Bogan y se pretende finalizar el proceso con una declaración ideológica.

Es de interés apuntar que Erroak no es el único proceso de este tipo que se ha llevado a cabo en el entorno de Bogan. Concretamente, ante el malestar detectado en una encuesta de satisfacción de 2008, Agintzari llevó a cabo en 2009 un proceso participativo de reflexión y reinención -"Zuhaitz"- de la mano de la consultoría Hobest y Alberto Etxeandía (Mendieta, 2021). Más adelante, en línea con la estrategia de crecimiento de Agintzari iniciada en 2010 -"Blindar el sector, blindar el territorio"- y ante el nacimiento de Zabalduz e Hirube, en 2015 se inicia un proceso de reflexión conjunta -"Sarea"- para dar coherencia a la estrategia de crecimiento (Ibíd.). También en Zabalduz se dio un proceso de reflexión a inicios de 2022 -"Hazia"- ante el crecimiento experimentado de personas socias, trabajadoras y proyectos.

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

2.2. La gestación del proceso Erroak

Como hemos adelantado en la sección anterior, la necesidad de la cual surge el proceso Erroak es la de consensuar unas bases ideológicas comunes ante el crecimiento de las tres cooperativas, incorporando a todas las voces implicadas en el proyecto Bogan.

La idea de llevar a cabo un proyecto como Erroak para responder a esta necesidad comenzó a gestarse en 2019, pero la pandemia de COVID-19 hizo que se retrasara hasta 2022. Más concretamente, Erroak surgió de reflexiones estratégicas

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

previamente desarrolladas en las cooperativas y fueron los Consejos Rectores los que decidieron llevarlo a cabo. Para ponerlo en marcha crearon un Equipo Motor (EM en adelante) formado por personas de la dirección, de la gerencia y de los Consejos Rectores de las tres cooperativas, además de otras personas externas que podían aportar sus conocimientos al proceso. Este EM estuvo trabajando cerca de un año pensando cuál era la mejor manera de llevar a cabo el proceso. Una vez estructurado este proceso, la ejecución del mismo se delegó en el ED.

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

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

2.3. Metodología de Erroak, fases y papel del ED

En este apartado abordaremos tres cuestiones principales: las bases o principios rectores de Erroak; las fases del proceso e hitos participativos (en los que profundizaremos en los apartados siguientes) y el rol del ED.

En primer lugar, en cuanto a las bases o principios rectores del proceso, son varios los que aparecen en el documento interno de presentación de Erroak (Bogan, 2023b): facilitar la participación, habilitar ámbitos distintos para que esta se dé y generar

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

condiciones favorables para la misma. Para ello se propusieron distintas medidas que se han llevado a cabo en el proceso: acercar el debate a los equipos y lugares de trabajo cotidianos; llevarlo también a espacios específicos para cada tema en los que se mezclan los equipos de trabajo cotidianos; dejar también espacio para la reflexión individual; definir personas conectoras y dinamizadoras del proceso -el ED- y apoyarse también en recursos externos que facilitaran y profesionalizaran la comunicación.

En segundo lugar, en cuanto a las fases del proceso, aparecen detalladas en la imagen que incluimos a continuación. En los cuadros de la columna izquierda aparecen los nombres de las distintas fases, en los del centro se explica en qué consiste cada una de ellas y en los de la derecha se indican los órganos del grupo Bogan responsables de llevarlas a cabo. Cada fila corresponde a una fase del proceso, aunque como puede verse sólo hay cuatro recuadros de la columna izquierda coloreados. Estas fases son los “hitos participativos” antes mencionados. Lo especial de estas fases ha sido que el proceso se ha abierto a todas las personas trabajadoras de la cooperativa; mientras que en las fases sin colorear el trabajo era esencialmente de los órganos dinamizadores e impulsores del proceso (Consejos Rectores, EM, ED y apoyo externo), en las fases coloreadas se da la participación de todas las personas integrantes del grupo y se recogen sus aportaciones.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Imagen 1: Las fases e hitos participativos del proceso Erroak



Fuente: Bogan, 2023b.

En este apartado simplemente tratamos de recoger estas fases de forma general y será en los siguientes apartados donde profundizaremos en cada una de ellas, especialmente en cada uno de los hitos participativos. Antes de entrar a hacerlo, es de interés analizar dos cuestiones que atañen a las fases en su conjunto; los aspectos más difíciles del proceso y la forma de recoger los materiales por parte del equipo dinamizador.

En cuanto a los aspectos más difíciles o laboriosos del proceso, el ED expresó al menos seis en la mencionada entrevista (Ver Anexo VI).

- Primero, el trabajo de transcripción y categorización de las aportaciones de las personas participantes: se hicieron 57 presentaciones iniciales y en cada una de ellas se rellenaron cinco cartulinas (una por cada uno de los ejes temáticos que veremos más adelante), lo cual dio lugar a más de 100 páginas de transcripción de aportaciones.
- Segundo, la planificación temporal de las sesiones de debate, ya que no se conocían con exactitud los momentos en los que más personas de las distintas cooperativas (alrededor de 800 personas repartidas entre los cuatro territorios históricos de Euskal Herria) podrían asistir.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

- Tercero, la conciliación entre el tiempo dedicado a Erroak y el tiempo dedicado a los servicios por parte del ED. Las personas que lo han integrado fueron liberadas a media jornada para dedicarse a dinamizar Erroak pero han seguido trabajando en sus servicios durante la otra mitad de la jornada.
- Cuarto, la forma de comunicarse con las personas participantes. Una de las personas integrantes del ED explicaba esta cuestión en la entrevista: ***"Hablabamos en un idioma distinto al del resto [...] ¿Cómo hacemos para que la gente que no está tan inmersa en el proceso lo pueda entender? Esa también ha sido una constante"*** (EDHE). Concretamente, esta persona se refería al vocabulario propio de las distintas fases del proceso y de los contenidos de los ejes temáticos que veremos más adelante.
- Quinto, la explicación de los ámbitos concretos en los que la estructura común de Bogan está presente en el día a día de las distintas cooperativas del grupo. Posiblemente esto fue una dificultad para el ED debido a que muchas personas, por no estar en contacto con los órganos de Bogan, no conocen en qué les afecta lo que ocurra en la cooperativa de segundo grado.
- Sexto y último, incluir todo aquello que las personas participantes han considerado más importante en los documentos generados.

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

Finalmente, con respecto a las tareas desempeñadas desde el ED éstas fueron las labores encomendadas:

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Cuadro 1: Las principales tareas del Equipo Dinamizador de Erroak

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

Fuente: Bogan, 2023b.

De las tareas incluidas en el cuadro cabría interpretar que una de las funciones del ED, más allá de realizar las tareas necesarias para organizar los debates, ha consistido en desarrollar el debate mediante la recogida y la elaboración de propuestas para el desarrollo de contenidos. Sin embargo, tal y como se expresa desde el ED en la entrevista, más que orientar el ED se encarga de recoger contenidos, ordenarlos y devolverlos a las personas participantes. Insisten en que han apostado siempre por la transparencia y por evitar la interpretación subjetiva de las aportaciones o cualquier cosa parecida a orientar o dirigir. Explican que también han tenido que contextualizar, explicando qué es Bogan y su trayectoria.

Habiendo visto los aspectos de carácter metodológico más generales, pasamos ahora a abordar en más profundidad cada una de las fases del proceso.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

2.4. La ejecución por fases del proceso Erroak

2.4.1. Fase 1._Presentación: propuesta de temas a tratar en equipos de trabajo cotidianos

La primera fase de Erroak comenzó con la propuesta del EM de diez temas distintos para trabajar a lo largo del proceso. El ED combinó y descartó algunos de estos temas y se quedó finalmente con cinco, con el visto bueno del EM. A continuación, el ED procedió a presentar estos ejes temáticos en los equipos de trabajo cotidianos. Pese a que los temas se llevaron ya planteados a los equipos, en esta fase hubo algunos cambios en los títulos y en fases posteriores surgieron subtemas por las aportaciones realizadas.

Cuadro 2: *Los temas propuestos por el Equipo Motor en los inicios de Erroak*

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

Fuente: Bogan, 2023b

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

- 1) persona-comunidad;
- 2) persona-cooperativa;
- 3) inter-cooperación;
- 4) posicionamiento y
- 5) transformación social.

Hubo dudas a la hora de incluir el tema de transformación social, pero finalmente resultó ser un tema transversal. También generó dudas la cuestión de la autonomía y la

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

identidad de cada una de las cooperativas con respecto a Bogan, pero finalmente se incluyó en el eje 3 sobre inter-cooperación. Finalizada esta fase de propuesta y decisión de temas a trabajar, se pasó a la siguiente fase, de carácter más individual.

2.4.2. Fase 2. Elección: reflexión individual sobre el interés en participar en el desarrollo de cada tema

La segunda fase fue de carácter más individual porque consistió en la elección personal de los temas en los que trabajar por parte de cada participante en Erroak. Una vez se obtuvo una respuesta se elaboró una propuesta de calendarios. Las personas participantes no sólo se apuntaron en función de sus intereses en cada tema, sino también en función de su disponibilidad, según los horarios de las sesiones programadas en el calendario y según el lugar donde se propusieron realizar. Se abrió la posibilidad de participar en las sesiones o bien de forma online o bien de forma presencial en Bilbao, Hernani y Durango, aunque finalmente esta última desapareciera como opción por no llegar al mínimo de personas necesario para llevar a cabo las sesiones.

2.4.3. Fase 3. Debate: desarrollo de cada tema en equipos específicos

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

En primer lugar, se realizaron sesiones en los equipos de trabajo naturales en las que se hicieron propuestas para cada uno de los temas. Como ya se ha adelantado, en estas sesiones las aportaciones de las personas participantes se recogieron en cartulinas y la transcripción de las mismas dio lugar a más de 100 páginas de propuestas entre los cinco temas. Posteriormente, la mayoría de los temas fueron divididos en subtemas por parte del ED para ordenar mejor las aportaciones.

En segundo lugar, se llevaron a cabo sesiones en equipos de trabajo específicos para cada tema, fuera de los centros de trabajo habituales. En estas sesiones las personas participantes unificaron y ordenaron los contenidos y redactaron un texto que servía como "pre-declaración" para cada tema. Debido a que había más de un equipo específico en cada tema, después de estas sesiones el ED se encargó de unificar las distintas pre-declaraciones.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Por otro lado, aunque el encargo de los Consejos Rectores era llegar a una declaración ideológica, el ED percibió que las pre-declaraciones contenían propuestas de carácter más práctico. Por ello decidieron -con el visto bueno del EM y los Consejos Rectores- dividir las pre-declaraciones en dos partes: por un lado, la parte ideológica, más propia de una declaración; por otro, la parte práctica, en la que se incluyeron las propuestas de acciones, que también pueden ser entendidas como implicaciones de la parte ideológica.

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

2.4.4. Fase 4. Contraste de la propuesta base de cada tema en equipos de trabajo cotidianos

La cuarta fase fue de carácter principalmente expositivo -frente al carácter más participativo de la fase anterior-, ya que en ella se realizaron más de 50 presentaciones o “sesiones de devolución” por parte del ED. El objetivo de estas sesiones fue el de presentar a todas las personas trabajadoras del grupo Bogan -participantes y no participantes en Erroak- las declaraciones y acciones formuladas para cada tema. Además, se pretendía que todas las personas que asistieran a las sesiones contestaran a una encuesta online de evaluación del proceso en la que pudieron expresar su nivel de satisfacción con distintos aspectos de Erroak. En la sección de aprendizajes analizaremos en detalle los datos obtenidos a través de esta encuesta.

Para llevar a cabo estas sesiones, el ED creó una presentación en Power Point (Erroak Dinamizazio Taldea, 2023a) en la que recogió los siguientes contenidos: un vídeo breve de presentación del proceso Erroak²; el resumen de las declaraciones a las que se llegó para cada uno de los cinco temas; propuestas de acción transversales -aunque aparte también se hayan desarrollado propuestas de acciones para cada tema por separado- y un vídeo de carácter motivacional en el que, utilizando el ejemplo de un equipo de remeras en una regata de traineras, se defiende que todas y cada una de las

² El vídeo puede verse en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=Dpo4xAbUBnU>.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

personas integrantes de un equipo, especialmente las más débiles, son necesarias para el éxito.

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

2.4.5. Fase 5. Conclusiones y clausura

La quinta y última fase de Erroak consistió en la realización de un evento final de clausura en Durango, el día 24 de marzo de 2023. A este evento fueron invitadas todas aquellas personas involucradas en el proceso, hubieran participado en él o no. Estuvieron presentes los Consejos Rectores de las tres cooperativas, el Consejo Rector de Bogan, personas externas que habían colaborado con el EM, el EM, el ED, personas trabajadoras socias y no socias, participantes y no participantes en Erroak y nuestro equipo de investigación de GEZKI. Se organizaron autobuses para que todas las personas pudieran asistir desde los distintos territorios en los que está presente el grupo cooperativo.

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

2.5. Interpretación del Proceso de Erroak desde un enfoque de Investigación-Acción-Participativa

Realizamos para finalizar con este primer capítulo de análisis descriptivo del proceso sistematizado una breve interpretación del proceso sistematizado desde el enfoque de la Investigación Acción (IA).

Se define este enfoque como aquel que comprende un amplio abanico de enfoques y métodos que ponen el énfasis en la dimensión práctica del conocimiento y en la implicación de las personas participantes en su producción (Martí, 2017). Erroak, en este sentido, podría aproximarse en su objeto a un enfoque de IA, ya que se basa en una construcción colectiva de las bases ideológicas, cuya producción se realiza exclusivamente por parte de las personas que conforman las entidades de Bogan, y al que han querido dotar de una dimensión práctica, buscando en lo ideológico una referencia para su quehacer cotidiano.

Erroak, planteado como proceso participativo, también adopta ciertas características de los procesos de Investigación Acción Participativa (IAP), al buscar métodos de estudio y acción que buscan obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, basando la investigación en la participación de los propios colectivos a investigar (Boni y Frediani, 2017). Cabría matizar el alcance del proceso investigador dentro del proceso Erroak, ya que dicha investigación ha consistido más en un ejercicio de carácter propositivo en base a un diagnóstico compartido de forma colectiva, aunque sin ningún tipo de análisis previo realizado y compartido por parte de las personas trabajadoras. Son las participantes del proceso Erroak quienes investigan y proponen sobre aspectos de carácter ideológico y práctico, aunque el alcance de dicho proceso de investigación se asemeja más a un proceso participativo de construcción conjunta de conocimiento.

En este sentido, Erroak muestra ciertas limitaciones en su alcance investigador que hacen que se distancie de un proceso estricto de IAP. Tal y como establece Jara (2017) un proceso de IAP requiere de la participación de investigadoras sociales que ejerzan de facilitadoras del proceso, así como de miembros de la organización que adquieren cierta responsabilidad en el proceso. Esta responsabilidad se reflejaría en una implicación directa (no neutral) en el proceso, donde las personas dinamizadoras llevan sus opiniones y sus conocimientos, y orientan los debates y discusiones hacia un manejo adecuado y científico de los temas.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

A este respecto cabrían distintas interpretaciones sobre el nivel de “intervención” que ha existido en el proceso Erroak por parte de las personas dinamizadoras: el haber acotado y definido los temas a debatir, así como el resultado a alcanzar (una declaración ideológica) puede ser interpretado como un proceso suficientemente direccionado. El propio proceso de filtrado y devolución de contenidos, incorporaría de forma difícilmente evitables las subjetividades de las personas dinamizadoras que realizaban el filtrado. Sin embargo, tal y como queda evidenciado en las entrevistas realizadas, la vocación del ED ha sido otro y no el de “orientar” el proceso, al tratar de recoger de forma literal todo lo propuesto por todas las personas, sin cortapisas ni reinterpretaciones, con el principal objetivo de dar voz a todas las personas, independientemente de su nivel de implicación o antigüedad en la organización.

El proceso ha contado con cierto nivel de asesoramiento externo, bien en el diseño y el desarrollo del proceso, así como en la definición de los conceptos a debatir. Asimismo, el elemento diferencial de Erroak ha sido su dinamización interna, mediante las intervenciones del ED que se basaban en la exposición y organización de las dinámicas a realizar en cada fase. El trabajo resultante de todas estas dinámicas ha consistido en procesos consecutivos de recoger, filtrar y devolver, y por tanto, se podría concluir que el ED ha centrado gran parte de su esfuerzo facilitador en la gestión de la ingente cantidad de información que se iba generando a lo largo del proceso.

Nuevamente, esta pretendida ruptura entre el objeto investigado y el sujeto investigador, al coincidir las dos categorías en el mismo colectivo de personas trabajadoras, aproximaría el proceso a esquemas de IAP. Son elementos constituyentes de dichos procesos algunos aspectos que han pivotado el proceso de Erroak, a saber:

- Un tratamiento de la información transparente y trazable, quedando sistematizada la información y compartida de manera que pueda ser accesible no sólo por la comunidad de trabajo, sino para la sociedad en general (Jara, 2017). El nivel de transparencia con el que se ha trabajado ha sido total, y todas las fases del proceso han quedado sistematizadas a través de actas parciales y actas conjuntas; asimismo, el nivel de acceso a dicha información se ha abierto a distintos agentes distintos al colectivo de trabajadores.
- Los momentos de devolución y socialización se convierten en realmente importantes para el propio proceso (Jara, 2017). El proceso adopta forma de acordeón, tal y como se desarrolla en el siguiente apartado, al ir

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

concatenando a lo largo del proceso momentos de apertura y cierre de contenidos: la fase de presentación es el resultado de un proceso previo de cierre de contenidos (propuesta de 5 temas) pero constituye un primer momento de apertura amplia de contenidos, al recoger todas las ideas que se asocian con los debates propuestos; la fase de debate ha consistido, en sí mismo en otro momento de cierre o acotamiento progresivo de contenidos, y en ello han resultado ser facilitadores los actas generado por el ED como cierre de cada fase del debate, al posibilitar la devolución permanente de los resultados parciales que se iban generando en el proceso. Finalmente, tanto la fase de contraste, como la última presentación de Durango, constituyen dos momentos de devolución amplia de resultados, de carácter interno en el primero de los casos, y con un mayor grado de apertura en el segundo.

- Los objetivos de investigación no se limitan a la producción de conocimiento, sino que se busca un cierto nivel de acción y cambio en la realidad a través de la forma de investigar (Luxán y Azpiazi, 2016). El proceso se diseñó para abordar un debate ideológico, que por el propio desarrollo del proceso se acaba decantando hacia un ejercicio práctico de acciones asociadas a cada elemento ideológico, característica que se ajusta a la siguiente característica analizada.
- Se replantean las formas de representación y participación, ya que la participación no sólo se limita a la mera asistencia a los debates o a tener acceso a los resultados parciales, sino que se pueden tomar decisiones sobre el proceso en todas sus etapas (Luxán y Azpiazi, 2017). La inclusión de las propuestas prácticas se fue decidiendo a lo largo del proceso, a demanda de una parte importante de las personas participantes, y contando con el visto bueno del ED y el EM, lo cual muestra que este proceso también ha contado con cierta apertura para ser modificada en su transcurso.

Se podría concluir, como idea final, que el proceso Erroak se ha podido concebir más como un proceso participativo al uso, buscando como elemento central el mayor grado de participación del mayor número de personas trabajadoras de las cooperativas. Sin embargo, establecer como objetivo la definición de las bases ideológicas aporta al proceso participativo una dimensión adicional, basada en la construcción conjunta de los contenidos por parte de las personas participantes.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Este hecho, así como el trabajo de sistematización que aquí se presenta, aproxima en cierta manera el proceso estudiado a esquemas de IA e IAP, al poder identificar en Erroak algunas características distintivas, aunque no en su integralidad, de los citados enfoques, tales como: la ruptura entre el sujeto investigador y el objeto estudiado, la vocación de añadir un carácter performativo a lo investigado mediante un compromiso hacia la acción (Greenwood y Levin, 2007), la gestión transparente y bidireccional del conocimiento generado en el proceso, así como el carácter abierto y cambiante del proceso en sus formas de participación y en los resultados perseguidos.



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

3. CAPÍTULO 3: LAS CLAVES DE LA IDENTIDAD COOPERATIVA: d **RELATO DE LOS CONTENIDOS ABORDADOS EN EL PROCESO**

El capítulo que se desarrolla a continuación pretende realizar una reconstrucción de los contenidos concretos abordados en el eje de persona y cooperativa, el cual constituye el eje sistematizado en este trabajo.

Para ello se exponen, en primer lugar, algunas notas metodológicas sobre las fuentes empleadas en este capítulo, así como la metodología aplicada en el proceso de debate observado; en segundo lugar, se realiza una reconstrucción de los debates observados en base a las notas recogidas en nuestra Ficha de Sistematización; finalmente, se añade para cada fase del debate un apartado de análisis sobre el desarrollo de los contenidos abordados.

3.1 Notas metodológicas

Fuentes de información

Antes de empezar a desarrollar los contenidos concretos abordados en el proceso sistematizado, convendría realizar algunas aclaraciones metodológicas.

Por un lado, los inputs trabajados para la elaboración de este capítulo provienen de dos principales fuentes de información: por un lado, la documentación interna generada por parte del ED, el EM y los CR a lo largo de todas las fases de ejecución del proceso, y; por otro lado, las anotaciones realizadas en nuestras observaciones participativas de las sesiones colectivas que se desarrollaron a lo largo del proceso.

En cuanto a la documentación interna, las fuentes son numerosas: las presentaciones elaboradas desde el CR para el diseño del proceso Erroak (Bogan 2023a, 2023b, 2023c), los materiales preparados por el ED para la presentación de temas (Erroak Dinamizazio Taldea, 2023a), todas las actas recogidas de cada una de las sesiones colectivas, así como los documentos finales de conclusiones y resumen de cada una los temas trabajados. Para este apartado en particular, son de especial importancia las Actas Unificadas que se han ido generando desde el ED, que cumplían con la función desempeñada por éste de recoger y ordenar las aportaciones recibidas, en aras a poder devolverlas en la siguiente sesión.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

En cuanto a la documentación generada por nuestra parte en nuestras observaciones participativas, destacan la Ficha de Sistematización (Anexo I) generada para el seguimiento de las sesiones, así como las notas que se han ido tomando en las 8 sesiones observadas del proceso de debate.

Diseño del proceso de debate

Centrándonos en el diseño propio del proceso de debate, éste se concibió desde el inicio (Bogan, 2023b) como un proceso que contaría con cinco hitos participativos principales, presentados en el capítulo anterior: la presentación en los equipos de trabajo, la elección del tema, el debate, la devolución nuevamente en los equipos de trabajo, y la presentación final de las conclusiones. Esta metodología que se ajusta a un esquema de co-construcción o construcción conjunta de conocimiento ha sido aplicado enteramente desde el ED, cuya principal misión era realizar el ejercicio triple de recoger, ordenar y devolver. ***“Ha sido un proceso continuo de recoger, ordenar y devolver. Todo al alcance de todo el mundo”*** (EDZE)

Se nos traslada desde el ED que en ningún momento se ha querido condicionar el debate, ni orientarlo hacia contenidos por los que se preveía podrían discurrir los debates principales. ***“...En el momento de elaboración de contenidos ha habido que hacer mucho trabajo de ordenamiento y separación de aquello que tenía que ver con su identidad y las acciones a llevar a cabo”*** (EDZE).

Se quería funcionar ***“con transparencia, recoger en actas las aportaciones de forma literal, sin hacer una interpretación subjetiva, para que la gente se viera identificada y para evitar las suspicacias, que las hubo al principio que sospechaban que era un proceso que estaba amañado desde el principio, antes de empezar”*** (EDAE).

La propia presentación de los 5 temas que se propusieron para ordenar el debate, también fue objeto de modificación permanente. Va en la propuesta inicial de Erroak (Bogan, 2023b) se incluía un listado de 10 temas por parte del EM, que posteriormente fue llevado a 5 por parte del ED, contando este listado con el visto bueno del EM.

También cuando se presentaron estos 5 temas en la fase de presentación en los equipos naturales, se ofrece la posibilidad de añadir algún tema más o eliminar algún tema propuesto. ***“Ha sido un proceso abierto y flexible. En cada tema ha habido unos subtemas que han surgido de las propuestas que han hecho las personas que han participado”*** (EDHE).

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

La labor del ED ha consistido, fundamentalmente, en recoger en primer lugar todo lo que se estaba aportando. ***“No queríamos dejar nada fuera que las personas consideraran importante”*** (EDAE).

En segundo lugar, se ordenaba la información, en distintas formas: creando subtemas para ir agrupando aportaciones, cambiando o agrupando subtemas, unificando contenidos, filtrando aquellas que aparecían de forma recurrente, reformulando las aportaciones para establecer relaciones entre aportaciones complementarias, etc... ***“Ha sido un trabajo muy chulo, ha podido salir lo que la gente estaba diciendo, filtrando, filtrando, filtrando...”*** (EDHE).

En tercer lugar, se preparaban los materiales en forma de Actas Unificadas para su devolución en la sesión posterior. A lo largo de este capítulo se trabajarán con mayor detalle los materiales generados para establecer los puntos de partida de cada una de las sesiones, que en cada fase respondían a un objetivo distinto.

Interpretación del proceso de debate

Realizando una primera interpretación de carácter más global, y tomado como base la interpretación del proceso desde la perspectiva de Investigación-Acción (ver apartado anterior) se diría que el proceso de debate se plantea como fase posterior de cierre de contenidos, tras haberlo abierto del todo en la fase de presentación de temas a trabajar.

Así, el proceso de generación colectiva de contenidos que tiene lugar en la fase del debate, adoptaría la forma (y cumpliría la función) de un embudo: el proceso ha consistido en tres fases consecutivas de concreción (filtrado) de contenidos, que exigían un ejercicio de síntesis y priorización de los contenidos considerados como más significativos.

El proceso tiene un primer hito de participación, que sería la entrada del embudo, donde se recogen en cartulinas mediante post-its todas las aportaciones de todas las personas que atendieron a las presentaciones en sus equipos de trabajo que para el tema concreto de persona y cooperativa tuvieron como resultado un documento de 21 páginas de recogida “en bruto”, tal cual fueron redactadas.

De este documento se hace un primer ejercicio de agrupación de contenidos por parte del ED, ordenando por subtemas (5 en un inicio) todas estas aportaciones. Este documento “en bruto” se irá sintetizando, hasta llevarlo a un documento de síntesis donde aparecen las ideas principales (no formulaciones concretas) en cada uno de los 5

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

subtemas, que servirá como documento de partida, junto con la ponencia de una persona experta en el tema de persona y cooperativa (Uriarte, 2023) para iniciar la fase de debate.

La fase de debate se plantea así desde el inicio con un objetivo claro: obtener una declaración compartida que recoja las bases ideológicas del grupo Bogan. El hecho de concebir el resultado final en forma de una declaración escrita, condiciona del todo la necesaria evolución de filtrado del proceso de debate: de la boca del embudo se espera que salga un enunciado breve pero compacto, que trate de reflejar todo lo recogido en la entrada, “sin derramar la sustancia a tratar”, pero que pueda ser “capaz de filtrar lo más importante”.

Esto hace que las tres fases del proceso se hayan diseñado, y ejecutado, bajo dinámicas concretas que desglosamos a continuación.

3.2. Reconstrucción del proceso de debate: principales contenidos

Centramos ahora nuestro análisis en el tercer hito participativo del proceso, el del debate desarrollado sobre los contenidos concretos vinculados al tema de persona y cooperativa.

Del principal input recogido en la fase previa de presentación, surge un documento que recoge todas las aportaciones y las agrupa por subtemas, que tal cual está, resulta ser inabarcable e inoperativo para organizar el debate. Es por ello que el ED trata de sintetizar todas estas aportaciones en un listado de principales ideas vinculadas a cada subtema, que reproducimos a continuación (Erroak Dinamizazio Taldea, 2023a):

Subtema 1: Estructura-Modelo de gobernanza. Ideas principales:

- Estructura vertical-piramidal vs horizontalidad
- Modelo económico, social transformador vs modelo capitalista
- Contraste entre ideología (identidad, valores) y praxis
- Repensar la jerarquía y ajuste de estructura al volumen
- Rotación en puestos y cargos
- Mayor representación de mujeres
- Sentimiento de pertenencia, identidad común vs volumen de soci@s

Subtema 2: Cuidado. Ideas principales:

- PERSONA en el centro vs Actividad en el centro

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

- Igualdad en el trato- Igualdad de oportunidades
- Reconocimiento: social-profesional-económico
- Relacional: co-responsabilidad, equipo, autocuidado, prevención de riesgo psicosocial
- Profesional: calidad de la intervención, reforzar lo técnico, formación, supervisión
- Socio-laboral: modelo retributivo, salario, estabilidad laboral, flexibilidad

Subtema 3: Participación. Ideas principales:

- Acción cooperativa como verdadero compromiso
- Equilibrio compromiso-participación
- Activa y bidireccional, propia y de la Cooperativa
- Aportar para mejorar
- Participación motivada vs de obligado cumplimiento
- Dificultades: jornada laboral, horarios, distancia física...
- No utilizar la participación como instrumento sino como PROYECTO

SOCIAL

Subtema 4: Comunicación-Información. Ideas principales:

- Mejorar la comunicación- Compartir la información-Transparencia
- Generar espacios para compartir, tanto información como debate, no solo en cada cooperativa sino también entre ellas.
- Derecho a disentir, libertad para expresarse
- Co-responsabilidad en la toma de decisiones

Subtema 5. Adhesión. Ideas principales:

- Valores, competencias, procesos de incorporación
- Identidad, sentido de pertenencia a la de 1º grado vs Bogan
- Compromiso-dedicación-motivación-Implicación
- En qué medida la adhesión está relacionada con la estabilidad laboral

En síntesis, se establecen desde el documento de partida 5 subtemas, con una serie de ítems asociados que son el resultado de filtrar, agrupar y unificar todas las aportaciones recibidas en la fase de presentación.

Aún se avanzará un peldaño más: para la primera sesión del debate, 2 de esos 5 subtemas desaparecen (la comunicación-información y la adhesión) al considerar que son transversales a los tres primeros subtemas, y por tanto, se espera que vayan

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

apareciendo en el resto de subtemas sin tener que establecer grupos específicos de trabajo para estos dos subtemas.

El esquema de trabajo queda, por tanto, establecido desde el inicio del proceso de debate en tres grandes subtemas que servirán como categorías organizativas del proceso: i) gobernanza desde el diferencial cooperativo; ii) cuidados-persona en el centro y, iii) participación-corresponsabilidad.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

3.2.1. Primera sesión del debate: priorización de temas

Descripción de la dinámica

La primera sesión del debate tiene lugar en tres sesiones colectivas que tienen lugar en Hernani (10-11-2022), Bilbao (14-11-2022) y online (16-11-2022), dejando a disposición de todas las personas (tanto participantes como no participantes en las sesiones) un documento en la plataforma interna Teams para incluir aportaciones adicionales posteriores.

En esta primera sesión se expone que la principal pregunta a responder sería la de: ***“¿Qué valores compartimos?”*** para tratar de responder a la dinámica planteada.

Para el arranque de la sesión se proyecta un video donde la persona ponente del tema persona y cooperativa, la profesora de la cooperativa de enseñanza HUHEZI (MU) Leire Uriarte, expone lo que en su opinión son los elementos claves para pensar en esta relación entre persona y cooperativa. Una de las principales ideas en las que asienta su disertación se basa en la doble dimensión que tiene la persona trabajadora en una empresa cooperativa, al tratarse éste no solo de un proyecto empresarial, sino que más bien de otro socio-empresarial, donde se tratan de conjugar los intereses individuales (condiciones dignas de trabajo) y los colectivos (viabilidad económica de la empresa).

Esta naturaleza binomial (individual y colectivo) se planteará como eje organizador del debate que se dinamiza de la siguiente manera: el grupo se divide en 3 subgrupos (o 6, dependiendo del número de asistentes) y a cada subgrupo se le asigna uno de los tres subtemas establecidos previamente y reformulados como: i) gobernanza desde el diferencial cooperativo; ii) cuidados-persona en el centro y, iii) participación-corresponsabilidad.

Además de asignar los subtemas por subgrupos, desde el ED se pide que se organicen las ideas en base a un esquema doble: las ideas que se asocian a lo personal-individual-social, por un lado (en una columna) y las ideas vinculadas a lo cooperativo-colectivo-empresarial por otro (en otra columna). Este binomio por tanto quedaría formulado tratando de responder a una doble pregunta: ***¿qué es lo que nosotras, como personas trabajadoras, deberíamos de aportar a la cooperativa? Y ¿qué es lo que la cooperativa nos debería de proporcionar a nosotras, por ser personas trabajadoras en ella?***

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Los subgrupos se reparten en espacios diferenciados donde van anotando en cartulinas las ideas de cada subtema a lo largo de 45 minutos, y se guardan los últimos 30 minutos para la puesta en común de las ideas recogidas en cada subgrupo.

Anotaciones de la observación

Los investigadores asistimos a dos de las tres sesiones donde observamos los trabajos grupales de los subtemas de gobernanza y participación, además de recoger el volcado que se realiza en la puesta en común.

La sesión observada sobre gobernanza (Bilbao) parte de la consideración de que participar en los órganos societarios es al mismo tiempo un derecho y una obligación y por tanto un deber de la persona socia, aunque no debería de afrontarse simplemente como tal, sino más bien con ilusión y motivación. Se comenta que esta ilusión que tratan de transmitir algunas personas, es concebida como obligación por otras y se apuntan tres hechos que condicionan claramente esta falta de motivación:

- El gran proceso de crecimiento experimentado en pocos años por las cooperativas, que ha obligado a renovar las estructuras de trabajo, pero no tanto los valores y el sentimiento cooperativo de las personas que las conforman;
- La dispersión geográfica de los equipos de trabajo, así como la necesidad de trabajar a turnos, hechos que dificultan la comunicación dentro de los equipos, así como de los equipos con respecto a la cooperativa.
- La falta continuidad o estabilidad de ciertas personas, recién incorporadas, a las que la cooperativa no es capaz de ofrecer expectativas de permanencia.

Estos tres hechos son apuntados como hechos objetivos, que condicionan la propia base (o materialidad) de la participación en la cooperativa, del que derivan el resto de consideraciones posteriores.

Dichas consideraciones retoman el tema de la falta de motivación, para apuntar un aspecto más: la necesidad de incorporar una visión global del ciclo de vida de las personas, que sea capaz de reconocer el momento vital en que se encuentra cada una de las personas y los condicionantes que genera ésta sobre la capacidad real de participación de cada persona. Se estima que la cooperativa debe ser capaz de reconocer distintos espacios de participación (en la cooperativa y en los servicios o

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

equipos de trabajo) de manera que la persona pueda incidir, en cada momento vital, en el espacio donde más motivado se sienta.

Se anota, por último, que en el subgrupo dedicado a pensar en el modelo de gobernanza el debate haya discurrido más por el tema de la falta de participación, y de los hechos (objetivos y subjetivos) que condicionan dicha participación. Asimismo, se observa que el planteamiento binomial no ayuda mucho en pensar la cooperativa desde esa doble vertiente, y hay dificultades para situar las ideas en cada una de las columnas.

En la segunda parte de la sesión, de puesta en común, se pone especial atención a los resultados obtenidos en los otros dos subtemas, para tratar de valorar si existen temáticas que se cruzan con las ya trabajadas en gobernanza.

Sobre el subtema de cuidados, los temas presentados tienen que ver con las condiciones de trabajo y conciliación que son capaces de ofrecer las cooperativas y con las diferencias que se observan entre las condiciones laborales de las personas socias y las no socias. Este punto es reforzado por la aportación de una persona no socia, que considera que sus condiciones no son tan buenas, y que plantea que las mejores condiciones laborales de las personas socias puedan ser sostenidas a costa de precarizar las condiciones de las no socias (peores turnos, concatenación de contratos temporales de tiempo parcial, etc.). El hecho es aceptado por otra persona que toma la palabra y que en condición de socia asume que la cooperativa debe afrontar dicha realidad dual en términos laborales. Por último, aparecen algunos elementos de carácter motivacional que han sido recogidos en el subgrupo de gobernanza: corresponsabilidad, transmisión de valores, crear espacios de participación en equipos, etc.

Sobre el tema de participación-corresponsabilidad, se habla de la comunicación, la transparencia en la información, la formación y la transmisión de valores desde el momento de incorporación al servicio, así como de la necesidad de que los consejos rectores sean más próximos, para que las personas pierdan el miedo a participar en dichos órganos, y así poder plantear procesos de relevo y mayor rotación en éstas.

En la sesión observada online sobre el subtema de participación-corresponsabilidad empieza a observarse que algunos temas van sobresaliendo como los más recurrentes, al tiempo que aparecen nuevos temas que plantean nuevos retos.

Entre los temas más recurrentes, se parte de la idea de que el hecho diferencial de la cooperativa reside en su organización democrática, que posibilita sentir como

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

propia la empresa en la medida en que la gente se sienta escuchada y se tengan en cuenta sus aportaciones. Esto lleva a valorar los espacios de participación actualmente existentes, y se realizan una serie de observaciones críticas, en el sentido de:

- Considerarlas ineficientes, por lentas o consumidoras de mucho tiempo, y por falta de capacidad de devolución “hacia arriba” para que sean consideradas y materializadas por parte de los órganos de poder.
- Considerarlas inoperativas, por falta de asistencia de las personas, por diversos motivos: por una gran carga de trabajo en los servicios que genera indisponibilidad de tiempo para participar o por un cambio generacional que se traduce en que a los jóvenes recién incorporados no se les haya transmitido debidamente el hecho diferencial de trabajar en una cooperativa.

De este primer diagnóstico surgen algunas propuestas que tienen que ver con la creación de espacios de encuentro periódicos entre la cooperativa y los equipos de trabajo, el reconocimiento de las “horas para la cooperativa” como horas de trabajo (más allá de las horas de trabajo en el servicio), o el fomento de un estilo receptivo por parte de las personas directivas, que sea capaz de escuchar, entender y trasladar los malestares percibidos en los equipos, así como las propuestas de mejora que surgen de los mismos.

Surge un interesante debate, a continuación, sobre el perfil de las personas recién incorporadas en las cooperativas, que han sido abundantes y en poco tiempo, debido al rápido proceso de crecimiento experimentado por las mismas.

Hay quien opina que no todo el mundo sirve para trabajar en una cooperativa y, que por tanto, habría que establecer los mecanismos necesarios para generar las garantías en torno al perfil cooperativista en la contratación de nuevas personas, así como para canalizar las salidas de las personas que no se ajustan a dicho perfil.

Por contra, otras voces abogan por gestionar las personas recién incorporadas desde una mayor diversidad, y alertan de la necesidad de actualizar el discurso cooperativo, para generar una nueva narrativa que sea más acorde a los tiempos actuales, y a la mentalidad de las personas más jóvenes. En este sentido, se apunta a que hoy en día el trabajo no se concibe como un espacio estable y con expectativas de continuidad, por lo que las exigencias de corresponsabilidad y compromiso asociados al perfil cooperativista no resultan tan atractivas para las personas más jóvenes. Asimismo, algunas de las personas con mayor trayectoria en la cooperativa pueden

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

acusar cierto cansancio cooperativo, por haber ocupado previamente cargos en los órganos societarios de participación o por considerar que los procesos de participación tienen un alcance más limitado que lo que se les presupone.

Sea como fuere, se hace palpable la necesidad de construir nuevas narrativas que tengan una mayor incidencia en la motivación de las personas trabajadoras en la cooperativa.

En la segunda parte de la sesión, de puesta en común, se analizan los contenidos de los otros dos subtemas, gobernanza y cuidados.

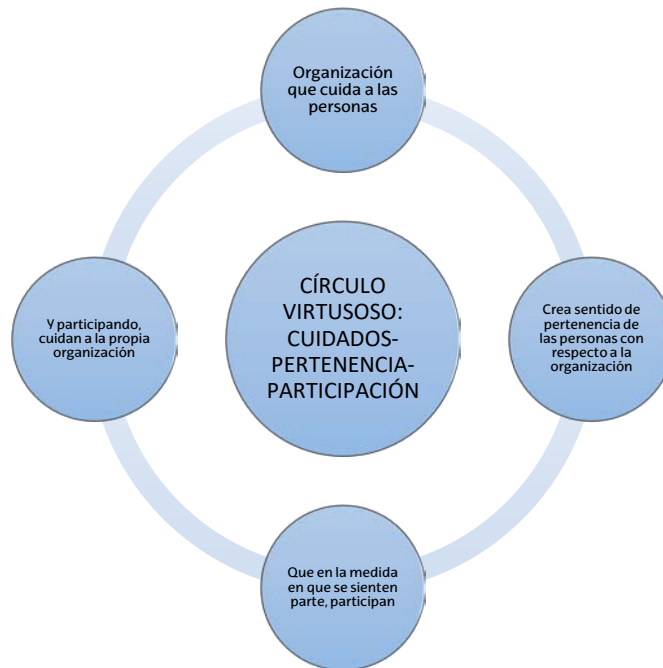
Con respecto a la gobernanza, se repiten algunas ideas relacionadas con el reconocimiento de diferentes niveles de participación, que se adapten a los distintos momentos vitales de las personas; el concebir la participación en los órganos decisorios como derecho, pero también como obligación; y se añaden algunas consideraciones sobre la naturaleza de los órganos societarios: se habla de tener que concebir dichas estructuras como piramidales y horizontales al mismo tiempo, que definan claramente las responsabilidades asociadas a cada persona pero que tengan capacidad de generar dinámicas bi-direccionales (permeables a las devoluciones recibidas), para hacer efectivo lo decidido desde la base, y con una serie de órganos de control que fiscalicen que dicha materialización de las decisiones sea efectiva.

En relación al ámbito de los cuidados, aparecen nuevamente dos temas muy vinculados con la situación de las personas trabajadoras: las cargas de trabajo, que en algunos casos se consideran excesivos e incompatibles con cualquier dedicación adicional a la participación cooperativa; la diferencia entre personas socias y no socias, que son percibidas como incoherencias del modelo cooperativo que se pretende propugnar, y que son consecuencia de una falta de política de cuidados con respecto a los equipos en general, y las personas que desempeñan su trabajo en los equipos, en particular.

Se establece, finalmente, un círculo virtuoso entre cuidados, pertenencia y participación, que servirá como reflexión de fondo para nuestro trabajo de reinterpretación de contenidos: las personas participan en la medida en que se sienten parte del proyecto, y su sentido pertenencia se asienta sobre la base de sentirse cuidados como personas. Esta reflexión se recoge bajo un esquema de procesos que se retroalimentan en tres direcciones, y que recogemos en la siguiente figura:

Imagen 2: Círculo virtuoso entre cuidados, pertenencia y participación

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK



Fuente: Elaboración propia.

La reflexión de fondo, por tanto, se establece en los siguientes términos: las personas cuidan de la organización (participación) en la medida en que se sientan cuidadas por la misma y, por lo tanto, existe una materialidad o un “suelo” objetivable (que llamaremos más adelante base material) que condiciona de entrada las posibilidades de participación e identificación cooperativa. Una vez dicho “suelo” es estable y reconocido como tal, se asientan las bases para que las personas se sientan parte de dicha organización, y por tanto establezcan un vínculo emocional con respecto a la organización, que hace que la participación surja de una forma más natural y esperable.

¿Qué necesitaría una persona, por tanto, para reforzar su identidad cooperativa que traiga aumentar su implicación en la empresa? Considerar estar en un buen lugar de trabajo (base material), que le cuida (base emocional) y que canaliza su participación (base estructural).

Análisis de las conclusiones de la dinámica

La primera dinámica, que consiste en apuntar los elementos más significativos de cada uno de los subtemas, se realiza en base a un ejercicio de priorización de temas,

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

que son los que van saliendo en las sesiones, y que posteriormente son recogidos literalmente desde las cartulinas escritas a las Actas Unificadas de la primera sesión.

En ellas el ED recoge todo lo escrito por parte de las personas trabajadoras en las sesiones colectivas, y lo devuelve en forma de actas, para generar el material necesario para seguir avanzando en la siguiente dinámica.

Del análisis de los contenidos recogidos concluimos que los subtemas propuestos y el binomio planteado para pensarlos (persona y cooperativa), facilita la activación del proceso de debate al tiempo que genera ciertas dudas con respecto a su capacidad organizativa de contenidos.

Se constata que el binomio persona-cooperativa genera algunas superposiciones en ciertos casos: cuando se habla de modelo de gobernanza se hace referencia a los propios órganos societarios y espacios de participación de la cooperativa, y abordarlos desde lo individual lleva a pensar por qué las personas no participan en estos espacios todo lo que sería conveniente, aspecto éste que se superpone con el subtema de la participación. Lo mismo ocurre en sentido inverso: cuando en el subtema de participación se piensa en lo colectivo-cooperativo, aparecen los elementos centrales del subtema de gobernanza: órganos societarios, espacios de participación, modelo piramidal vs horizontal, etc.

Un segundo ejemplo ocurre para el subtema de cuidados: cuando se aborda desde lo individual, en muchas aportaciones se habla de la participación, y se explicita además que la participación está ligada al cuidado de las personas. Algo parecido se manifiesta pensando los cuidados en colectivo, ya que la pregunta formulada de la siguiente manera: "*¿cómo cuido yo a la cooperativa?*" lleva a considerar cuestiones relacionadas con la participación en los órganos societarios y en los equipos de trabajo, etc.

Más allá de las superposiciones generadas por el binomio persona-cooperativa, se constata que algunos elementos claves del sentido cooperativo aparecen en numerosas ocasiones indistintamente en los tres subtemas propuestos: la diferencia entre las personas socias y no socias tiene una amplia presencia en el subtema de cuidados, pero también afecta a pensar en la participación, o la (falta de) vitalidad de los órganos societarios; el tema de las (algunas veces excesivas) cargas de trabajo aparece vinculado al subtema del cuidado, pero también en participación, etc.

Por último, los debates se ven condicionados por algunos elementos objetivos de la actividad empresarial concreta analizada, que son difícilmente incluíbles en

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

cualquiera de los subtemas propuestos. Nos referimos a aspectos que condicionan en el día a día la materialidad del proyecto, como:

- la organización del trabajo por servicios/equipos naturales dispersados territorialmente, lo cual genera dificultades de mantener una relación más fluida con el resto de equipos de la cooperativa y con la cooperativa como estructura;
- el rápido proceso de crecimiento, que genera los problemas derivados de la ampliación de estructuras (el desconocimiento entre las personas, la compleja gestión de la información, el distanciamiento de los órganos de decisión, etc.), así como de la incorporación de una cantidad importantes de nuevas personas trabajadoras (con perfiles más diversos, con contratos de trabajo no equiparables a los de las personas socias, etc.)

Por un lado, estos últimos ejes de análisis más materiales son fundamentales para delimitar el contexto en el que se plantea el debate, en la medida en que son éstos mismos además los que han generado la necesidad de abordar el propio proceso de Erroak.

Por otro lado, los subtemas de participación y cuidados presentan algunos problemas de inconcreción, dificultando acotar los contenidos del debate de forma más nítida, ya que la participación en su vertiente colectiva se traduce en gobernanza, y el cuidado de las personas sirve lo mismo para hablar de las condiciones laborales, como de la participación, como de los órganos de gobernanza.

Esta conclusión no invalida de ninguna manera el esquema propuesto por el ED para el desarrollo del debate, ya que cualquier otra propuesta de agrupación de ítems por subtemas difícilmente resolvería el problema de superposición de contenidos en distintos subtemas, al ser prácticamente imposible en algunos debates disociar unos temas de otros, y lo esperable es que una cosa lleve a la otra.

Tampoco desde el equipo de investigación se ha pretendido en ningún momento reorientar el proceso en base a nuevas categorías de análisis, ya que lo único que hubiesen generado hubiese sido una mayor confusión en las sesiones consiguientes, así como un replanteamiento innecesario de los materiales generados hasta el momento.

Por tanto, se decide desde el equipo de investigación crear en paralelo al proceso de debate, que sigue canalizándose en base a los tres subtemas propuestos inicialmente, un esquema propio de categorización de contenidos, que recogemos en

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

nuestra Ficha de Sistematización (Anexo I), y que sirve exclusivamente para reordenar los contenidos que surgen del proceso de debate en base a unas nuevas categorías con las que tratamos de aportar algo más de concreción, y que servirán para ordenar el análisis complementario que realizamos en este trabajo.

Diseño de la Ficha de Sistematización

De las conclusiones que se extraen del análisis de contenidos generados por parte del ED y nuestras primeras observaciones se diseña una Ficha de Sistematización (Anexo I), como principal herramienta propia para la recogida de información posterior en el proceso de debate. La ficha estructura los contenidos en tres bloques temáticos, que se definen y especifican de la siguiente manera:

- Base material: condiciones objetivas, hechos objetivables que condicionan la relación entre las personas y la cooperativa
- Base emocional: condiciones subjetivas, aspectos de carácter más relacional, que impiden/potencian el sentido de pertenencia cooperativa.
- Base estructural: condiciones organizativas, aspectos de carácter organizacional (órganos, liderazgos, funciones de dirección...) que facilitarían un mayor sentido de pertenencia.

De cada uno de los bloques temáticos se desprenden unos o ítems, que sirven para ubicar los principales debates por bloques, de la siguiente manera:

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Tabla 1: Categorías analíticas y principales debates

	PRINCIPALES ÍTEMES	DEBATES
BASE MATERIAL (condiciones objetivas) Aspectos objetivables que condicionan la relación entre las personas y la cooperativa	- Organización reconocible - Continuidad-estabilidad-promoción - Cargas y turnos de trabajo	- Dispersión equipos - Gran crecimiento - Socias vs no socias - Falta de tiempo (turnos) - Opciones de promoción
BASE EMOCIONAL (condiciones subjetivas) Condiciones subjetivas, aspectos de carácter más relacional, que impiden/potencian el sentido de pertenencia cooperativa.	- Perfiles de incorporación - Procesos de acogida - Momento vital - Conciliación-Vinculograma - Relación profesional (equipo) - Gestión de conflictos - Organización que escucha - Organización coherente - Euskara:	- ¿Quiénes entran? ¿Quiénes no? - ¿Cómo entran? Transmisión - Choque inter-generacional - Distintos momentos vitales-distinta participación - Equipos que cuidan - Cooperativa que escucha
BASE ESTRUCTURAL (condiciones organizativas) Aspectos de carácter organizacional (órganos, liderazgos, funciones de dirección...) que facilitarían un mayor sentido de pertenencia	- Direcciones cercanas y de servicio - Liderazgos rotativos y coherentes - Órganos de control: materializar decisiones - Abrir espacios de participación: Crear espacios de formación	- Distintos espacios de participar. - (Servicio-coop./escucha, diálogo, decisión) - Órganos de control: devolución y materialización - Organización vertical vs horizontal: ¿hace falta más estructura? - Órganos de gobierno: ¿quién se anima? Complejidad - ¿Mujeres gobernando?

Fuente: Elaboración propia

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

3.2.2. Segunda sesión del debate: formulación de contenidos

Descripción de la dinámica

La segunda sesión del debate tiene lugar, nuevamente, en tres espacios: una primera sesión colectiva presencial en Hernani (22-11-2022), una segunda sesión presencial en Bilbao (28-11-2022) y tercera sesión online (30-11-2022).

En el inicio de la sesión se vuelve a recordar el objetivo de Erroak, así como el resultado principal que se pretende obtener del proceso, que no es otro que una declaración ideológica para el Grupo Bogan.

Se explica, a continuación, cuál es la dinámica que se plantea para esta segunda sesión: de la lectura de las Actas Unificadas generadas de la primera sesión, donde se recogen las principales ideas que se asocian a cada subtema, se trataría ahora de realizar una primera formulación que recoja lo fundamental en cada subtema. Se propone como objetivo redactar en dos párrafos (individual-colectivo) los contenidos más significativos de cada subtema, mediante el enunciado de dos-tres frases que relacionarían estas ideas entre sí.

El grupo de participantes se divide nuevamente en subgrupos, y a cada subgrupo se le asigna un subtema. Se busca que todas las personas en esta segunda sesión mantengan el subtema trabajado en la primera, pero al mismo tiempo, la composición de los grupos es distinta, por lo que se generan algunos problemas de asignación de personas por subgrupos. Se dispone de una hora para escribir los enunciados, y se guarda la última media hora para la puesta en común de los enunciados de cada subgrupo.

El ejercicio planteado consiste, en definitiva, de un primer esfuerzo de síntesis, que exige tener que priorizar los contenidos más significativos (filtrando los menos, y agrupando los parecidos) y aterrizarlos en un texto, donde se establecen las conexiones entre unos ítems y otros. El ejercicio se plantea, en perspectiva, como el paso previo a generar una pre-declaración que se propondrá desde el ED para la tercera y última sesión del proceso de debate. Esta pre-declaración se pretende construir recogiendo las formulaciones que surgirán de las tres sesiones donde se trabajarán los tres subtemas, y que se recogen en sendas Actas Unificadas.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Anotaciones de las observaciones

Se percibe, en primera instancia, que la dinámica tal y como está planteada tiene sentido como parte necesaria de un proceso cuyo objetivo es alcanzar una declaración, pero que exige de ciertos tiempos de reflexión que pueden ir en detrimento de la fluidez del debate.

Por un lado, las personas que participan en esta dinámica se toman un tiempo, en primer lugar, para leerse las Actas Unificadas generadas de la sesión anterior que al contener una cantidad importante de contenidos, dificultan la activación de esta nueva sesión. Se echa en falta alguna persona facilitadora en la sesión, que pueda ayudar en tratar de traducir los contenidos para llegar a una comprensión lo más compartida posible de los contenidos a formular, y que facilite el arranque del ejercicio.

Por otro lado, el propio hecho de tener que formular un enunciado también exige de mucho tiempo en aterrizar los contenidos y escribirlos de tal forma que sean comprensibles y comprendidos de la misma forma por el conjunto de personas que participan de la sesión.

Estos dos hechos hacen que el desarrollo de las segundas sesiones haya sido, en términos generales, menos fructífero de cara a profundizar en los distintos debates, aunque éstos hayan tenido su espacio al menos en dos momentos de la sesión: en el análisis de los contenidos recogidos en las actas previo a la formulación, y en la puesta en común que se realiza en el final de la sesión.

En la sesión observada en Hernani, en el que nos ubicamos en el subgrupo de participación, se habla de dos temas principales: la diferencia entre las personas socias y no socias, por un lado, y el análisis de los órganos existentes en la cooperativa para canalizar dicha participación.

Sobre la primera de las cuestiones, abundan las opiniones de diverso tipo. Se estima que la persona que se incorpora en la cooperativa debe saber desde el principio qué implicaciones conlleva esto en términos de participación, y que dicha participación tiene que nacer del compromiso y de la ilusión, más que de la obligación. Se comenta que algunas de las personas se asocian con convencimiento y otras no tanto, y se aborda la problemática de pretender buscar el mayor número de personas asociadas, pero sin obligar a nadie a que se adhiera en contra de su voluntad (adhesión voluntaria).

Este dilema se plantea en los siguientes términos: la adhesión debe ser voluntaria, al tiempo que la empresa debe ser cooperativa y, por tanto, compuesta por

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

el mayor número de personas cooperativistas. La consolidación de un modelo dual, donde coexisten personas socias y no socias, plantea una serie de distorsiones en términos de condiciones laborales desiguales y obligaciones societarias distintas, que solamente se podrán superar si la cooperativa aspira a tener el mayor número de personas cooperativistas, en opinión de algunas personas.

Se cruza en este punto y por primera vez una reflexión que consideramos que es fundamental de cara a acotar el contexto del debate: ¿en qué medida influye que las cooperativas sean de iniciativa social, y por tanto no lucrativas, en la motivación de las personas a asociarse en la cooperativa? ¿cabría pensar que las personas se asociarían con mayor facilidad si se tratara de cooperativas lucrativas? La pregunta se responde afirmativamente por quien la enuncia, poniendo en evidencia que el sentido cooperativo se asienta indiscutiblemente también sobre en una materialidad (interés material) que al tratarse de cooperativas que operan en el ámbito de los servicios sociales se desactiva como elemento incentivo.

El segundo tema trabajado hace alusión al problema de que la cooperativo dispone de distintos espacios de participación, que no son aprovechados para canalizar dicha participación. Se habla sobre la necesidad de acercar dichos órganos, que sean gestionados mediante estilos de liderazgo acordes a los principios cooperativos, que se establezcan dinámicas de rotación para la composición de dichos órganos, y que dispongan de otros órganos de control (internos o externos) que supervisen la actividad de dichos órganos.

En la puesta en común toman la palabra los representantes de cada subgrupo, leen los enunciados redactados, que son automáticamente aplaudidos por el conjunto de las personas participantes. En dicha lectura se evidencia, nuevamente, un hecho capital del debate que dará pie al debate final grupal: dos de los tres subgrupos formulan sus enunciados desde la perspectiva de las personas socias, sin incluir de forma explícita a las no socias.

Esto nuevamente da pie a abordar este mismo debate: existe una sensibilidad compartida de no excluir a las personas no socias y de incorporarlas mediante mención expresa también en el propio enunciado, aunque se pone sobre la mesa que no se puede obviar que existen diferencias significativas entre las dos formas y que, por tanto, habría que hablar de dos modelos de participación. El debate queda planteado en esos términos: ¿se debería de transitar hacia un esquema dual de participación, que reconozca y adapte los espacios de participación a la doble existencia de personas

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

socias y no socias, o por el contrario, el objetivo es tratar de alcanzar un único modelo de participación, sobre la ampliación de la base societaria, y mediante un esfuerzo permanente de conseguir el máximo número de personas trabajadoras asociadas?

El tema planteado se ve que genera controversia, y que admite muchos matices, ya que ciertas voces estiman que existen algunas personas que quieren pero no pueden cooperativizarse, y otras que no muestran el interés en asociarse, pero que la cooperativa podría ofrecerles formas adaptadas de participación. También se aborda el debate desde la perspectiva de que son compatibles los objetivos de asociar al mayor número de personas con diseñar formas de participación que se adapten y respeten los momentos vitales de todas las personas.

En la sesión observada en Bilbao, gran parte de los contenidos anotados coinciden plenamente con los debates desarrollados en Hernani.

En el apartado material, el debate principal se centra en la diferencia entre persona socia y no socia, y sin ánimo de repetir las consideraciones previas, se apuntan un par de ideas nuevas:

- Las personas no socias participan más en el propio servicio, en el equipo natural, y esta participación también debería de reconocerse como tal.
- Se cuestiona el enfoque de la formación que se da en la acogida inicial, que puede estar más centrada en la capacitación técnica del servicio en cuestión, y menos orientada al hecho diferencial cooperativo. Sin poder obligar a nadie a asociarse, también se deberían revisar los mecanismos de entrada, así como los de salida, para facilitar la salida de aquellas personas que no se ven identificadas con el modelo que se quiere propugnar.

El subgrupo realiza un esfuerzo importante en buscar una fórmula integradora (las personas trabajadoras, las personas dentro de la cooperativa..) y respetuosa con cada situación laboral, así como con los momentos vitales de todas las personas.

El segundo bloque de temas se anota en la base estructural y hace alusión a que el hecho diferencial de trabajar en una cooperativa se traduce en su modelo de organización social, de carácter democrático y horizontal, que pone la persona en el centro mediante estructuras organizativas que desde la verticalidad (que establece cierto orden) tratan de ser más cercanas a todas las personas trabajadoras.

Se añade aquí el componente de los estilos de liderazgo de escucha, de cercanía, que respeta los momentos de las personas, y que no presione para participar, sino que trate de cuidar a las personas. Se incorpora, por primera vez en nuestra observación, el

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

interés de abrir nuevos espacios de carácter informal, que sirvan para aumentar el nivel de conocimiento de todas las personas de las cooperativas y ayuden a engrasar las relaciones de confianza entre ellas, como elementos fundamentales que avivan la participación.

En la puesta en común se evidencian gran parte de los debates señalados hasta el momento: algunos enunciados se redactan desde la perspectiva exclusivamente de las personas socias y se apuesta por superar estas diferencias mediante estrategias que realcen los elementos que les unen, más allá de reconocer la diversidad de situaciones.

Por último, en la sesión observada online, destacaríamos dos elementos que estimamos como principales aportaciones novedosas al estudio:

- El establecimiento del cuidado como principal reto de la organización, y para ello la necesidad de ofrecer una estabilidad laboral y una transmisión de valores, así como nuevos espacios de comunicación (transferencia bi-direccional de información) y participación.
- La necesaria incorporación de una mirada feminista para toda la organización del trabajo en la cooperativa, que se trabaja en los distintos planes de igualdad (en las que están dos personas participantes) pero que debería de tener su reflejo también en la declaración ideológica.

Análisis de las conclusiones de la dinámica

La segunda sesión tiene como resultado final la generación del Acta Unificada, donde el ED recoge de forma literal, sin cambiar ni una coma, los 9 enunciados (3 por subtema) que se han generado en las tres sesiones desarrolladas.

Como principales conclusiones de los contenidos recogidos en esta acta, destacaríamos en primer lugar, que vuelven a aparecer algunos de los elementos metodológicos señalados en el apartado anterior: el binomio persona-cooperativa no está claro en qué medida ayuda a organizar la reflexión y existe una amplitud de temas que aparecen de forma transversal en los tres subtemas planteados.

Sobre la validez del binomio planteado, se ve que en uno de los subtemas (cuidados) desaparece uno de los enfoques (no se sabe cuál) y se hace una única formulación. En el caso de los subtemas de gobernanza y participación, las reflexiones se ordenan en dos columnas, pero no se percibe una distinción clara entre ambas, ya que en ambas columnas aparecen aspectos que se deberían de promover desde la

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

cooperativa, y aspectos que serían de responsabilidad única e intransferible de las personas.

Más allá de las superposiciones que se detectaban en la sesión anterior, parece ser que el binomio persona-cooperativa se encuentra tan estrechamente interrelacionado, que es difícil pensar en una cosa sin pensar en la otra: lo que las personas pueden/deben aportar depende en gran medida de lo que la cooperativa posibilita a tal efecto, que depende nuevamente del desempeño de las personas en la cooperativa, con lo cual, el binomio podría desembocar en una especie de dilema irresoluble del huevo y la gallina (¿cuál es antes?).

Sobre la falta de concreción de los subtemas para delimitar los contenidos del debate, se concluyen dos elementos complementarios al análisis anterior:

- La existencia de variables de carácter transversal a los tres subtemas: sobresale aquí el apartado de comunicación-información, descartado por el ED como categoría propia al considerarla, con acierto, transversal al resto de subtemas. El derecho de ser informadas mediante distintos canales y de que existan espacios para que se dé una comunicación fluida y transparente aparece con una importancia significativa en los enunciados de los tres subtemas trabajados, por lo que se podría concluir que informar y comunicar (de forma bi-direccional) son considerados como elementos necesarios tanto para la gobernanza, como para el cuidado, como para la participación.
- Un segundo elemento que aparece de forma transversal, aunque con menor peso, es el necesario reconocimiento de los distintos momentos vitales de las personas que, aunque nosotros ubicáramos en el ámbito más próximo a los cuidados, trasciende según las personas participantes a los tres subtemas trabajados.

Aunque siga pareciendo que algunos elementos son contemplados en subtemas que no les corresponden, éstos son cada vez menos. El ejercicio de síntesis y filtrado exigido en esta dinámica parece ser que va concretando cada vez más los contenidos específicos de cada subtema:

- En el subtema de gobernanza aparecen de forma cada vez más diferenciada los ítems relacionados con los espacios de gestión/decisión (más allá de los espacios de información y comunicación) por un lado, y los estilos de liderazgo que se deberían de ejercer desde esos órganos.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

- En el apartado de los cuidados, el enfoque feminista se hace cada vez más presente, al identificar como ámbitos estratégicos del cuidado los relacionados con: la conciliación de la vida personal y laboral, el acompañamiento de las personas en sus procesos de incorporación, promoción y salida, la gestión de los conflictos, las acciones igualadoras de derechos o empoderantes (información, formación, rotación de cargos...).
- En el apartado de participación es donde mayor peso adquiere la variable de ser informadas mediante canales de comunicación transparentes y bi-direccionales, al tiempo que se reconocen distintos espacios (en el servicio y en la cooperativa) y distintos niveles de intensidad que se adapten a los momentos vitales de las personas.

Esta mayor concreción de los contenidos de cada subtema nos permite ir ajustando los contenidos de nuestra ficha de sistematización, de manera que empezamos a trabajar con categorías de análisis más concretas para cada bloque temático:

Categorización de contenidos de la Ficha de Sistematización

Como resultado de la segunda etapa del debate, desde el equipo de investigación se establecen 9 categorías analíticas, divididas en los tres bloques temáticos (o bases) que se establecieron en la fase anterior, que se presentan y comparten con el ED y que servirán en adelante para organizar los contenidos que se abordarán en el siguiente apartado, dedicado a los aprendizajes del proceso.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Tabla 2: Categorías analíticas de la relación entre persona y cooperativa

BASES	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS
BASE MATERIAL (condiciones objetivas) Aspectos objetivables que condicionan la relación entre las personas y la cooperativa	1. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO a. Distancia entre equipos y cooperativas: dispersión organizacional y funcional b. Distancia entre cooperativas: distinto nivel maduración entre coops; c. Distancia con respecto a Bogan; 2. EVOLUCIÓN RECIENTE: CRECIMIENTO ACELERADO a. Distancia respecto a los órganos de decisión: falta de control sobre el proceso b. Desconocimiento del equipo humano 3. CONDICIONES DE TRABAJO: DUALIDAD DEL MODELO a. Diferencia entre personas socias y no socias: condiciones laborales (turnos, continuidad, contratos de trabajo, promoción...) b. Diferencia entre personas socias y no socias: exigencias de participación (¿modelo único/flexible o dual?)
BASE EMOCIONAL (condiciones subjetivas) Condiciones subjetivas, aspectos de carácter más relacional, que impiden/potencian el sentido de pertenencia cooperativa.	1. TRANSMISIÓN DE VALORES Y ACOMPAÑAMIENTO a. Procesos de acogida: ¿quién acoge? ¿qué se transmite? ¿a quién? ¿cómo? (creación de nuevos relatos cooperativos) b. Perfiles de incorporación: ¿quién entra? ¿personas convencidas o cualquiera? 2. RESPETO A MOMENTOS VITALES a. Respetar momentos vitales de cada persona (adecuación inter-generacional): diseñar diversas formas de participar b. Conciliar vida y trabajo: adecuar las cargas de trabajo/participación a las cargas de cuidados/activismo 3. COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS a. Generar espacios y plataformas para canalizar la información: estrategia digital inter-cooperativa b. Generar espacios de escucha: contraste y recoger malestares c. Generar dinámicas/personas facilitadoras de resolución de conflictos 4. ESPACIOS INFORMALES DE ENCUENTRO a. Organizar encuentros inter-cooperativos de contraste profesional b. Organizar actividades lúdicas de fortalecer el sentido de grupo (sagardotegi, excursiones,...)
BASE ESTRUCTURAL (condiciones organizativas) Aspectos de carácter organizacional (órganos, liderazgos, funciones de dirección...) que facilitarían un mayor sentido de pertenencia	1. ESPACIOS Y ESTRUCTURA a. Generar nuevos espacios de decisión más próximos (por territorio, por servicio, etc.) b. Generar nuevos órganos de seguimiento: hacer efectiva la participación c. Crear nuevos espacios de encuentro inter-cooperativo: compartir herramientas de gestión/intervención d. Activar los consejos sociales: ¿qué funciones? 2. PERSONAS Y LIDERAZGOS a. Formar y favorecer liderazgos de escucha y servicio b. Acercar los consejos rectores: reuniones informativas periódicas con equipos c. Establecer sistemas rotativos de participación en órganos societarios (consejos, comisiones, etc.): ¿hacer seguimiento? d. Crear nuevos roles directivos: persona facilitadora (canal de información y resolución de conflictos)

Fuente: elaboración propia

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

3.2.3. Tercera sesión del debate: validación y acciones de mejora

Descripción de la dinámica

El objetivo de la tercera y última sesión del proceso de debate es llegar a una declaración consensuada en cada subtema y asociar las implicaciones concretas que conllevaría asumir dicha declaración.

Para ello, partiendo de las primeras formulaciones realizadas en la sesión anterior que recogían los aspectos más importantes en cada subtema, el ED elabora una propuesta de pre-declaración para cada subtema, que somete a validación por parte de las personas integrantes en cada subtema. Una vez realizadas las correcciones y aportaciones a la pre-declaración propuesta, cada equipo de trabajo pasa a analizar las posibles implicaciones que se derivan de la misma. Para ello, nuevamente el ED propone un listado de acciones asociadas a cada subtema que han sido previamente recogidos en actas anteriores, y cada equipo de trabajo aporta sobre esa base de propuestas, validando las propuestas o añadiendo algunas más. Las acciones de mejora también se recogen en base al binomio propuesto, de persona y cooperativa. La organización de los tiempos también se mantiene: una hora para el trabajo en subgrupos, y media hora final para la puesta en común.

En este caso, las dos sesiones se realizan en enero y se convocan en formato online, al considerar que éste facilita la participación de más personas, al tiempo que posibilita que en los grupos de trabajo se mezclen personas de distintas cooperativas, aspecto éste de mucha importancia y que en formato presencial se alcanza de forma más limitada. Las dos sesiones se realizan el 17 y el 23 de enero, a las que seguimos asistiendo en calidad de observadores.

Anotaciones de las observaciones

Destacar, en primer lugar, que las pre-declaraciones propuestas por el ED recogen de forma literal los enunciados generados en las sesiones anteriores, sin añadir una coma más, simplemente realizando un ejercicio de unificación o agregación de contenidos.

En la sesión observada el 17 de enero, la observación se realiza en el subtema de gobernanza, al que le cuesta arrancar la sesión por los problemas técnicos que aparecen en algunas conexiones online. Una vez superados dichos problemas, el grupo considera

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

que la propuesta está perfecta tal cual está redactada, por lo que no modifican el enunciado propuesto. De ahí el debate discurre en dos preguntas que se formulan de la siguiente manera: ¿nos lo creemos? Y ¿cómo bajarlo a tierra? El equipo de trabajo focaliza la sesión en las acciones que posibilitarían la materialización de la declaración.

Antes de entrar en acciones concretas, un par de intervenciones de personas de distintas cooperativas vuelven a contextualizar el proceso Erroak en el marco de los procesos de crecimiento muy grande experimentados en las tres cooperativas, que dificultan que las personas sientan como propia la organización y que por tanto pueden crear división y hacer perder la identidad común. Sin embargo, la apuesta pasa por seguir creciendo, aunque dicho crecimiento deberá ir acompañado de algunas re-estructuraciones. Las propuestas de re-estructuración apuntan en tres direcciones principales: la generación de espacios de decisión más cercanos, la profesionalización de los consejos de dirección y la creación de nuevos perfiles de liderazgo.

El debate sobre la re-estructuración organizacional, parte de considerar que actualmente existen canales importantes de información en las cooperativas, pero que la transmisión de dicha información no se traduce en una mayor capacidad decisoria de las personas trabajadoras. Frente a dicha situación, hay quien propone el decrecimiento organizacional como estrategia a valorar, en el sentido de ir desagregando los equipos de trabajo en cooperativas más pequeñas (por tipo de servicio, por territorio), que mantendrían las estructuras inter-cooperativas a través de Bogan. Dicha propuesta se va reformulando, al considerarla como muy compleja, hasta llegar a una visión que consigue un mayor consenso, y que propone la creación de nuevos espacios de decisión más cercanos en las actuales cooperativas, sin pasar por la desintegración cooperativa.

Una segunda línea de propuestas apunta la necesidad de ir profesionalizando los equipos de dirección de la cooperativa, incorporando perfiles con mayor formación empresarial, o complementando la formación de las personas que actualmente ocupan dichos cargos. Se estima que el importante crecimiento de las cooperativas genera problemas de gestión cada vez más complejos que deben ser afrontados desde equipos técnicos con formación en gestión empresarial, más allá del ámbito profesional específico de cada persona (educadores, psicólogos, dinamizadores, etc.).

Una tercera propuesta que genera un amplio consenso es la creación de “figuras facilitadoras” para mejorar los canales de comunicación entre los equipos y la cooperativa, funciones que no pueden ser asumidas por las personas coordinadoras de los equipos de gestión, al no disponer éstas del tiempo suficiente por sus elevadas

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

cargas de trabajo. Se considera vital, para cuidar a las personas y evitar conflictos entre ellas, el acceso a una buena información, así como la posibilidad de manifestar los malestares y las necesidades de cada persona en cada equipo, para que sean recogidas y abordadas desde la propia cooperativa. Se añade que estas personas facilitadoras deberían de contar con cierta autoridad, disponer de una visión global de la cooperativa y ser formadas en el ámbito específico de la comunicación y la resolución de conflictos.

En la puesta en común, desde el subgrupo de gobernanza se hace especial hincapié en la propuesta de la “figura facilitadora” y decae la propuesta de la desintegración cooperativa. El subgrupo que ha trabajado el subtema de cuidados presenta algunas modificaciones menores de mejoras en la redacción del texto propuesto, y añade un listado muy concreto de acciones relacionados con: los procesos de acogida, los espacios de escucha, el acercamiento de los órganos de gobierno a los equipos. Finalmente, el subgrupo de participación añade dos conceptos más (iniciativa social y transformación social) al enunciado propuesto, sin plantear una modificación sustancial y propone una serie de acciones relacionadas con: la generación de espacios intermedios de decisión, el mapeo de los espacios de participación actualmente existentes y la mejora de los canales de información (portal).

En la sesión recogida del 24 de enero se observa el trabajo realizado en el subtema de participación, donde se acepta la pre-declaración sin modificación alguna, y las acciones propuestas se orientan a cuatro ámbitos concretos: los procesos de acogida, el control de la participación, los canales de información y las actividades de carácter informal.

El primero de los puntos resalta la importancia de acompañar la entrada de las personas recién incorporadas, también las que realizan sustituciones breves, mediante la transmisión una visión estandarizada que recoja los valores, la visión/misión de la entidad, que acaba denominándose como “Documento de Iniciación”. Se estima que dicha función sí se realiza actualmente de alguna manera, pero sin la conciencia de su importancia ni de forma homogénea en todas las cooperativas.

Sobre el punto de controlar la participación de las personas trabajadoras en los órganos societarios se genera un interesante debate: surge desde la necesidad de reconocer formalmente el desempeño de las personas en dichos órganos, y facilitar así los procesos de rotación periódica de dichas funciones, pero el mero hecho de llevar un control o monitorizar desde la cooperativa genera suspicacias en parte de las personas participantes. La búsqueda de algún mecanismo que encuentre el difícil equilibrio entre

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

la obligatoriedad de rotación y la no monitorización de las personas, no alcanza una propuesta que aglutine un consenso mínimo por parte del grupo.

La propuesta de mejorar los canales de información se plantea en términos bi-direccionales: es la cooperativa quien tiene que crear y mejorar dichos canales de información (se dice que muy desarrollados en Agintzari), pero recae en la persona trabajadora la responsabilidad de acceder a dicha información.

Por último, se estima como fundamental la organización de actividades lúdicas de forma periódica (excursiones, sagardotegis, etc.) para facilitar nuevos espacios de informalidad donde las personas de las distintas cooperativas se vayan conociendo entre sí y vayan tejiendo las relaciones de confianza necesarias para toda organización que pretenda ser participativa.

El subgrupo finaliza la sesión media hora antes del tiempo estipulado, lo cual podría ser interpretado como posible saturación de contenidos a trabajar.

En la puesta en común, ninguno del resto de los subgrupos propone cambio alguno en las redacciones propuestas, y las acciones recogen muchos de los aspectos ya mencionados (mejorar canales de información-comunicación, reorientar la transmisión de valores, organizar encuentros inter-cooperativos, cuidar las personas en los equipos,...) y decae, por ejemplo, la propuesta que no alcanza el necesario consenso sobre la monitorización de la participación de las personas trabajadoras.

Análisis de las conclusiones de la dinámica

Las aportaciones realizadas en estas terceras sesiones se recogen, nuevamente en un Acta Unificada, que servirá a posteriori como base para la presentación de la Conclusiones de cada tema (Erroak Dinamizazio Taldea, 2023d). Del análisis de dicha documentación, conjuntamente con nuestras anotaciones propias, realizamos las siguientes consideraciones, a modo de conclusión.

Las dinámicas planteadas para el desarrollo de la fase del debate consiguen, a todas luces, el objetivo perseguido: la redacción de un enunciado consensuado y validado por todas las personas trabajadoras, de tal forma que todas se sientan cómodas con dichas bases ideológicas, al ser éstas propuestas por ellas misma, y validadas consecutivamente a lo largo de las distintas sesiones del debate.

El amplio nivel de aceptación que consiguen, en general, las pre-declaraciones propuestas desde el ED también dan muestra de la rigurosidad con la que se ha trabajado desde este equipo, que tal y como se nos traslada (Anexo VI. Entrevista

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Elgoibar), en ningún momento ha tratado de orientar el debate, ni de re-interpretarlo, sino que de recogerlo de forma literal y devolverlo para su validación permanente por parte de las personas participantes.

Son únicamente dos las aportaciones que fueron añadidas a las pre-declaraciones propuestas y que merecerían, en este sentido, que se les prestara la debida atención:

- En el subtema del cuidado, se añade una frase que dice lo siguiente: *“Compartimos un modelo de corresponsabilidad bidireccional en el cual la cooperativa aporte un cuidado a las personas (garantizando unas condiciones de trabajo dignas), y las personas también cuiden la cooperativa (desde la participación activa)”*. La aportación es sustancial, aunque no novedosa, porque refleja la bi-direccionalidad exigible en un proyecto socio-empresarial como la cooperativa, al tiempo que considera bajo la categoría de cuidado un aspecto puramente material (condiciones dignas) y otro estructural (participación activa).
- En el subtema de participación, se añaden los términos de “iniciativa social” y “transformación social” cuando se alude al modelo empresarial cooperativo, con lo cual, se afianzan dos de los elementos identitarios con peso propio en dicha experiencia: su carácter no lucrativo y su vocación de generar y fortalecer los procesos de transformación social.

Sin entrar en la idoneidad en cuanto a la ubicación de cada uno de los contenidos, se insiste en estas dos aportaciones en el carácter binomial de las personas trabajadoras en las cooperativas, y en las relaciones que tiene la cooperativa con su entorno (no lucratividad, transformación social) por lo que se manifiesta que las claves aportadas desde el ED para la organización del debate (5 temas interrelacionados, perspectiva binomial persona y cooperativa) han sido interiorizados, y aparecen reflejados en la declaración final.

Con respecto a la validez de las categorías propuestas (gobernanza-cuidados-participación) para la concreción de los contenidos, el resultado final también muestra ciertas superposiciones en las que ya hemos incidido previamente, y en las que no quisiéramos ahondar mucho más aquí. La declaración recogida en participación bien podría servir también en gobernanza, al centrarse ésta en los hechos diferenciales de ser cooperativa, y viceversa: dentro de gobernanza se habla de aspectos claramente ubicados en cuidados (ejemplo: reconocimiento momentos vitales) y participación. Los

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

elementos de información y comunicación aparecen, tal y como se preveía, indistintamente en los tres bloques temáticos.

También pasando al ámbito de las acciones, muchas de ellas aparecen recogidas en más de un subtema: espacios intermedios de decisión estratégica (en gobernanza y participación), espacios de escucha (en cuidados y en gobernanza), acogida acompañada (en cuidados y participación), mejorar canales de información y comunicación (en todas), encuentros inter-cooperativos (en gobernanza y participación), etc. Como acción novedosa destacaríamos la idea de supervisar o dotar de apoyo externo a los órganos de gobernanza (mentoring) que podría estar vinculada a la idea ir profesionalizando los órganos de dirección.

Nuevamente tendríamos que presentar nuestras dudas sobre la forma en que opera el binomio propuesto para organizar las acciones: algunas que se proponen desde la persona son de aplicación a la cooperativa (creación de figura facilitadora, hacer buena acogida, etc.) y el resto de contenidos invocan una serie de comportamientos deseables (informarse, escuchar, compartir, participar, que se sienta parte, estar motivado, ser responsable...) difícilmente "aterrizables" en acciones concretas, y por tanto, podrían vaciar de contenido esta perspectiva.

Más allá de estas consideraciones, quisiéramos resaltar un hecho que responde a la propia metodología planteada pero que consideramos que tiene una importancia no menor de cara a materializar las acciones propuestas: solamente han sido recogidas las acciones que contaban con un consenso amplio en los grupos de trabajo, y por tanto, ha habido ciertos debates de calado que se han desarrollado en los grupos de trabajo, pero que al no alcanzar el consenso necesario, no han sido presentadas en la puesta en común, y por tanto, decaen de las acciones a implantar.

En las observaciones realizadas por nuestra parte, que comprenden aproximadamente un tercio de las sesiones desarrolladas por los subgrupos en privado, previa a la puesta en común, hemos identificado al menos cinco debates, que por su complejidad no han sido recogidos o aparecen de forma muy poco concreta en las acciones, pero no por ello deberían de dejar de abordarse de alguna manera:

- El tipo de política de contratación que sería necesario para favorecer la incorporación de personas cuyo perfil se aproxime a un planteamiento cooperativo, de tal forma que los procesos de acogida se realicen de una forma más fructífera y fácil.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

- El tipo de política laboral a plantear a las personas trabajadoras no socias, para que sus condiciones no sean percibidas como claramente inferiores, y por tanto no se extienda una percepción de agravio que socavaría las bases de la participación de este colectivo de personas;
- Unido al anterior, cómo abordar la participación diferenciada de las personas socias y no socias (con independencia a buscar formas adaptables y flexibles para todas las personas y sus momentos vitales) para que la cooperativa no evolucione hacia una especie de "organización dual" que perpetúe la desigualdad entre socias y no socias;
- Cómo garantizar la rotación necesaria en los órganos decisorios, para incentivar y reconocer el trabajo de aquellas que formen parte en las mismas, pero sin llegar a "quemarlas"; la garantía de rotación requeriría de cierta monitorización de las personas trabajadoras, para que todas pasen en algún momento de dichos órganos y nadie llegue a quemarse, que despierta cierto recelo en parte de las personas trabajadoras;
- Y por último, cómo establecer nuevos espacios decisorios sin pasar por la desintegración cooperativa (hacer cooperativas más pequeñas), dotando de mayor autonomía de decisión a los equipos de trabajo, pero estableciendo al mismo tiempo nuevos mecanismos de coordinación entre éstas y la cooperativa, y las cooperativas entre sí.

La anotación de estos debates no alcanza a recoger todo lo que probablemente se haya podido debatir en los subgrupos en privado, y no haya llegado a ser compartido por el conjunto del grupo. El resultado final también responde, en efecto, al objetivo perseguido desde el principio: recoger aquello "que nos une", los valores ampliamente compartidos, con los que la mayoría se sienta identificada, y accionar desde ese suelo común compartido.

Simplemente quisiéramos aquí poner sobre la mesa que ese suelo compartido probablemente se asienta sobre otras bases no tan visibilizadas, al ser problemáticas, y que deberían de ser incluidas y tratar de resolverlas como elementos que podrían condicionar (en algunos casos, sobremanera) las acciones consensuadas en el proceso.

Por lo demás, consideramos que el ejercicio de síntesis y filtrado exigido a lo largo de todas estas dinámicas ayuda en ir concretando cada vez más los contenidos específicos de cada subtema, que señalamos en **negrita** en los textos que resultan de la



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

última versión recogida (Erroak Dinamizazio Taldea, 2023d), y que reproducimos a continuación:

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Tabla 3. Declaraciones finales por subtemas

GOBERNANZA DESDE EL DIFERENCIAL COOPERATIVO: PROPUESTA DE DECLARACIÓN FINAL
Proponemos un modelo de gobernanza compartida basado en principios democráticos (transparencia, participación, corresponsabilidad, perspectiva feminista y euskaldun), que garantice los derechos y las responsabilidades individuales y que favorezca una identidad colectiva propia que tenga en cuenta las distintas particularidades a nivel personal (ciclo vital), profesional/servicio y territorial, con la flexibilidad necesaria para adaptarse a la realidad de cada momento. Se considera imprescindible promover espacios de participación, formales e informales, en los que se intercambien ideas y conocimientos, en los que la persona sea el centro y el liderazgo sea ejercido desde órganos societarios visibles y cercanos, que cuiden que los valores de la entidad se cumplen.
LA PERSONA EN EL CENTRO, CUIDADO: PROPUESTA DE DECLARACIÓN FINAL
Las personas que formamos las cooperativas de Bogan consideramos primordial que la persona esté en el centro, por lo que el cuidado es un pilar fundamental de nuestra organización. Compartimos un modelo de corresponsabilidad bidireccional desde un sentimiento de pertenencia basado en el cuidado hacia y desde la cooperativa, garantizando unas condiciones de trabajo dignas para todas las personas de la entidad. Abogamos por un enfoque feminista e interseccional de la persona en el centro junto con la sostenibilidad y calidad del modelo cooperativo. Nos comprometemos a impulsar y desarrollar espacios que garanticen y potencien la comunicación horizontal y la información transparente, a facilitar la participación de todas las personas y a procurar una gestión de conflictos asertiva, con el objeto de poder conjugar las necesidades, intereses y expectativas tanto individuales, como colectivas.
CORRESPONSABILIDAD Y PARTICIPACIÓN: PROPUESTA DE DECLARACIÓN FINAL
Desde el grupo Bogan consideramos imprescindible que el objeto social por el que se nos caracteriza sea compartido. Promovemos el modelo empresarial cooperativo (equilibrado entre la rentabilidad económica y social) y abogamos por una organización democrática, de la que cada persona somos representantes, que promueva una comunicación fluida y transparente a través de canales de información y participación bidireccionales y transversales que se traduzcan en unas buenas prácticas, favoreciendo el sentido de pertenencia, motivación y cohesión. Apostamos por un modelo cooperativo que promueva la responsabilidad compartida, la participación y la implicación de las personas en diferentes órganos y espacios, en los que todas las aportaciones contribuyan al desarrollo de la entidad de manera democrática.

Fuente: Erroak Dinamizazio Taldea, 2023d

3.3. Interpretación de contenidos trabajados: las claves de la identidad cooperativa

Una vez expuesto el enfoque metodológico y haber re-construido los principales contenidos abordados en el proceso de debate sobre el tema de persona y cooperativa, abordamos en este tercer apartado algunos elementos que podrían servir para ordenar y relacionar entre sí los elementos constitutivos o las claves de la identidad cooperativa.

Para ello, en un primer momento desarrollamos la propuesta de nueve categorías analíticas para organizar los contenidos, que se deriva de la Ficha de Sistematización diseñada para el seguimiento del proceso, y que establece la base para el estudio posterior sobre aprendizajes del proceso. En un segundo espacio, trataremos de abordar la interrelación de estas nueve categorías con los contenidos que se han trabajado en los otros cuatro temas que estructuraban el debate y que según nuestra hipótesis de trabajo, deberían de estar alineadas en parte con las conclusiones obtenidas en el eje sistematizado, de persona y cooperativa.

3.3.1. Echar raíces: propuesta de categorías analíticas para la organización de los contenidos relacionados con el eje persona y cooperativa

Pasamos ahora a presentar nuestra propuesta de categorización de contenidos relacionados con el binomio de persona y cooperativo en bloques temáticos. Esta propuesta se construye sobre el análisis de los contenidos generados y las observaciones realizadas a lo largo del proceso, y se presenta con ánimo de intentar facilitar las dinámicas que pudieran derivarse del proceso Erroak, y no como propuesta de suplantar las categorías propuestas desde el ED para el desarrollo del debate.

También quisiéramos aclarar que en este apartado los debates simplemente quedarán apuntados y contextualizados, sin entrar a desarrollarlos, ya que algunos de ellos han sido previamente expuestos en este capítulo, y se volverán a retomar en el capítulo posterior, que tratará de evaluar en qué medida se ha podido avanzar en contenidos concretos a lo largo del proceso Erroak.

Del repaso de los debates recogidos a lo largo de las sesiones, se concluye que existe una base material, definida por las propias características del servicio ofertado y de su evolución reciente, que condicionan las posibilidades objetivas de desarrollar la identidad cooperativa; por otro lado, existen diversas aproximaciones realizadas desde la mirada de los cuidados, que tienen que ver con la construcción de subjetividades, muy

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

basadas en aspectos relacionales y con claro impacto sobre la adhesión emocional o afectiva de las personas, que categorizamos como base emocional; por último, se estima que la fijación de esa base material y emocional tiene un claro reflejo en la salud cooperativa de la organización, que se traduce en unos órganos societarios “saludables” (con participación activa y efectiva) que son guiados mediante estilos de liderazgo afines y coherentes con los valores cooperativos.

La propuesta de categorías analíticas quedaría definida de la siguiente manera:

1.- BASE MATERIAL: Aspectos objetivos que condicionan la relación entre las personas y la cooperativa;

En este apartado de temas se incluyen aquellas que condicionan las posibilidades reales de participación de las personas y que tienen que ver principalmente con la dispersión geográfica de los servicios ofertados, con el rápido crecimiento experimentado en los últimos años, y con las condiciones laborales de las personas trabajadoras. Este último apartado ha solido aparecer vinculado la mayoría de las veces al tema de cuidados, pero desde el equipo de investigación consideramos que los aspectos laborales son previos o establecen el marco de las prácticas de cuidados, ya que difícilmente se puede avanzar hacia prácticas más intensivas en cuidados sin establecer una base material sólida, que se construye sobre la estabilidad, las expectativas de continuidad y la percepción de equidad de las personas trabajadoras.

La base material queda, por tanto, definida en base a tres categorías, en las que enmarcamos los siguientes debates:

Las características del servicio

Aquí se enmarcan los debates relacionados con la distancia entre equipos y las cooperativas provocados por la dispersión organizacional y funcional del servicio ofertado, la distancia entre las tres cooperativas que conforman Bogan y que cuentan con un distinto nivel de maduración; y por último la distancia de las tres cooperativas con respecto a Bogan, como estructura asociativa que integra a todas.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Evolución reciente: crecimiento acelerado

Aquí se ubican los debates relacionados con la distancia de las personas con respecto a los órganos de decisión, la falta de participación de las trabajadoras en las decisiones sobre el proceso de crecimiento, el desconocimiento del equipo humano que componen las cooperativas, etc.

Condiciones de trabajo: dualidad del modelo

Aquí situaríamos los aspectos laborales que inciden sobre la posibilidad real de participación de las personas en la cooperativa y que tienen que ver fundamentalmente con dos condicionantes: sus cargas de trabajo y las diferencias percibidas entre personas socias y no socias en cuanto a turnos de trabajo, continuidad, contratos de trabajo, posibilidades de promoción etc; y las exigencias de participación, que difieren por su desigual vinculación societaria entre personas socias y no socias.

2.- BASE EMOCIONAL: Condiciones subjetivas, aspectos de carácter más relacional, que limitan o potencian el sentido de pertenencia cooperativa.

Aquí se incluyen las siguientes categorías:

Transmisión de valores y acompañamiento

Para la construcción de la identidad cooperativa se identifica como momento clave la incorporación de las nuevas personas a la cooperativa y aquí se desarrollan debates relacionados con los procesos de acogida (¿quién acoge? ¿qué se transmite? ¿a quién? ¿cómo?) y las políticas de contratación que condicionan los perfiles de las personas incorporadas.

Respeto de momentos vitales

La adhesión emocional se vincula estrechamente con el respeto a los momentos vitales de cada persona que exige diseñar diversas formas de participación adaptables a cada momento; también entrarían aquí las medidas de conciliación que posibiliten adecuar las cargas de trabajo/participación a los compromisos (de cuidados/activismo) externos a la cooperativa.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Comunicación y gestión de conflictos

Un aspecto trabajado transversalmente tiene que ver con el derecho a ser informadas y escuchadas, que se incluye aquí mediante medidas relacionadas con generar espacios y plataformas para canalizar la información, espacios de escucha (tanto en los propios equipos como a nivel de cooperativa) para la recogida de necesidades y malestares, e incorporar personas facilitadoras para mejorar la fluidez de la comunicación y la resolución de conflictos que puedan generarse a este respecto.

Espacios informales de encuentro

Organizar encuentros inter-cooperativos de contraste profesional y organizar actividades lúdicas para fortalecer el sentido de grupo (sagardotegi, excursiones,...) aparecen aquí como espacios de carácter informal que posibilitan conocer a las personas y reforzar las relaciones de confianza entre ellas.

3.- BASE ESTRUCTURAL: Aspectos de carácter organizacional que facilitarían un mayor sentido de pertenencia

Aquí se incluyen los aspectos más estrechamente vinculados con lo organizacional y con la gobernanza de los espacios de participación mediante el cual pretende la cooperativa incidir sobre la identidad cooperativa de las personas.

Espacios y estructura

Se agrupan, por un lado, todas aquellas propuestas que van encaminadas a crear o reformular los espacios de decisión (no tanto de comunicación) de la cooperativa, apuntando la necesidad de acercar los espacios de decisión, generar nuevos órganos de seguimiento para hacer efectiva la participación, crear nuevos espacios de encuentro inter-cooperativo, de carácter formal, para compartir herramientas de gestión/intervención, y activar y revitalizar los órganos societarios, como los consejos sociales.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Personas y liderazgos

Se agrupan, por otro lado, las aportaciones que señalan la necesidad de alinear los estilos de liderazgo con los valores cooperativos: formar y favorecer liderazgos de escucha y servicio, acercar los consejos rectores mediante reuniones informativas periódicas con los equipos, establecer sistemas rotativos de participación en órganos societarios (consejos, comisiones, etc.), crear nuevos roles directivos como las personas facilitadoras, etc.

3.3.2. De “echar raíces” a “irse por las ramas”: interrelación entre los temas abordados en el proceso Erroak.

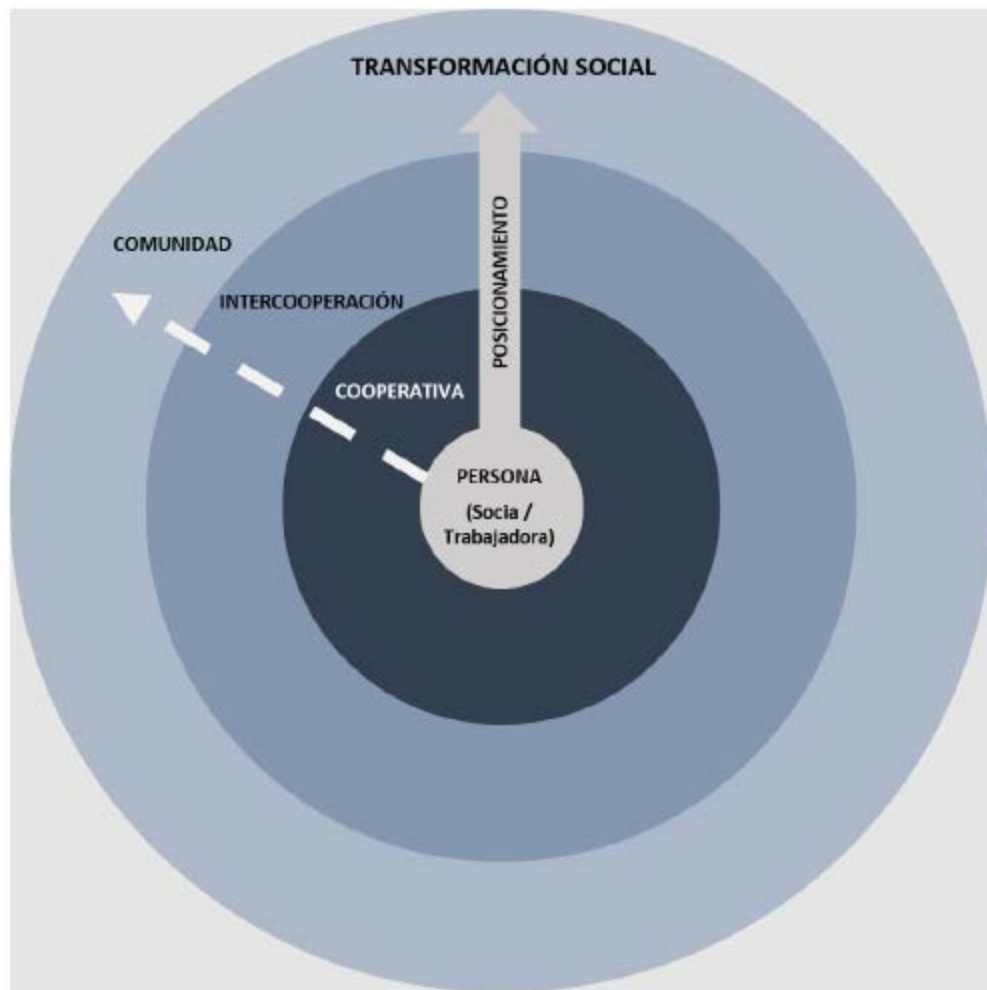
Para la sistematización del proceso Erroak se estableció como eje a sistematizar el tema de la relación persona-cooperativa, al considerar que este tema podría resultar el núcleo identitario sobre el cual podrían gravitar el resto de temas. Siguiendo de manera gráfica, la denominación del propio proceso como Erroak (Raíces) refleja el interés por establecer un suelo común compartido, donde se asientan las relaciones tanto internas como externas de las cooperativas.

Así, bajo nuestra hipótesis de trabajo, en la raíz del árbol se encuentra la relación entre las personas trabajadoras y la cooperativa, y las dinámicas de profundización en este eje nutrirán, de forma natural, el resto ámbitos relacionales, o ramas del árbol.

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Imagen 3: Mapa Ideológico Bogan



Fuente: Mapa ideológico Bogan (documentación interna)

La lógica de los espacios concéntricos se desarrolla mediante las interacciones, que recogemos de forma literal (Erroak Dinamizazio taldea, 2023c: 1-2):

- Persona – Cooperativa. El primer ámbito se centra en el binomio “Persona-Cooperativa”, con el objetivo de establecer una posición relativa a las personas que realizan su trabajo en cada cooperativa de BOGAN (socias o trabajadoras) y que resulte compartida en todas las cooperativas que conforman y conformarán el grupo.
- Inter-cooperación. El segundo ámbito es el relativo a la inter-cooperación entre las cooperativas que forman BOGAN y de éstas con otras cooperativas, entidades del Tercer Sector (social o no) u otros agentes de interés.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

- **Persona – Comunidad.** El tercer espacio, asociado a la dualidad “Persona-Comunidad” se ha centrado en el rol que las personas (socias o trabajadoras) de las cooperativas de Bogan tienen en sus comunidades desde la intervención social, y en cómo ésta se interpreta.
- **Posicionamiento.** Derivada de las tres anteriores, el cuarto punto trabajado ha referido al concepto del “Posicionamiento”, tanto dentro del Sistema Vasco de Servicios Sociales como dentro del Tercer Sector de Acción Social y que supondrá la defensa y propuesta de determinadas perspectivas, valores y actitudes.
- **Transformación Social.** Finalmente, y como resultante de un determinado posicionamiento y ubicación en la comunidad (interpretada desde una perspectiva de asociación al plano de la estructura social que incide en las condiciones interventivo-técnicas-, económico-laborales y sectoriales e institucionales), se trabajó en los aspectos de “Transformación Social” que se persiguen desde la actividad individual y cooperativa.

El posicionamiento, tal y como se teoriza, cumple una función transversal que nace desde la propia persona, que trabaja desde una posición (cooperativista) que influye en su manera de relacionarse con la cooperativa, entre las cooperativas y el tercer sector de acción social y con la comunidad en la que intervienen (técnicamente). Este posicionamiento es el que, en definitiva, provoca los procesos de transformación social, tanto en el plano empresarial como en su interrelación con la comunidad.

Escarbando con mayor profundidad en los contenidos compartidos en los cinco temas trabajados, del análisis de los documentos de síntesis y conclusión (Erroak Dinamizazio Taldea, 2023d), podríamos concluir que el ideario de transformación social parte de una noción relacional: la transformación pasa por revisar los marcos relacionales entre las personas en la cooperativa y la cooperativa con su entorno (usuarios, cooperativas, tercer sector, sector público), y al mismo tiempo, el restablecimiento de estas relaciones desde un posicionamiento propio, acorde a la identidad cooperativa, orienta la transformación social en el sentido deseado.

Así queda reflejado, en primer lugar, en el eje sistematizado: la base emocional, que se asienta sobre la base material, se nutre básicamente de categorías que buscan profundizar las relaciones sociales entre las personas de la cooperativa, realizando una mejor transmisión y acompañamiento de las personas nuevas, respetando la diversidad de situaciones personales, canalizando una comunicación más fluida y resolutive, y

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

buscando espacios informales de relación. Todo ello posibilita que la cooperativa, siempre y cuando acierte en proporcionar y guiar de forma coherente los espacios de participación y decisión, goce de una buena salud cooperativa.

Si se miran los resultados obtenidos en el tema de la inter-cooperación desde esta perspectiva, la coherencia es evidente: la relación entre las cooperativas ha de desarrollarse sobre la base de relaciones de apoyo mutuo y solidaridad, lo cual genera resultados positivos tanto en términos inmateriales (identidad común) como en aspectos materiales (herramientas concretas de gestión que mejoran la eficiencia empresarial). Esta inter-cooperación sucede, en primea instancia, entre las cooperativas del grupo, pero se trata de extenderlo al resto de entidades con valores afines.

El análisis de los resultados obtenidos en el tema de persona y comunidad, que hace referencia a los modelos de intervención social con las personas usuarias, también contiene elementos de carácter relacional. El tema ha sido trabajado mediante cuatro subtemas, dos de ellos con un carácter más profesional (formación y evaluación), pero los dos restantes con un trasfondo claramente relacional: en cuanto a perspectiva y valores se subraya la perspectiva integral centrada en la persona, el cual busca mejorar su calidad mediante proyectos de intervención técnicamente solventes, y que superando cualquier enfoque asistencialista, buscan en definitiva el empoderamiento de las personas mediante el fortalecimiento de las comunidades en las que se insertan. La fijación de límites necesarios (entre profesional y persona usuaria, pero también los límites institucionales para proteger a las personas usuarias) como un elemento clave, fundamental y transversal de la práctica profesional nuevamente pone el foco en el objetivo último de generar vínculos adecuados en las intervenciones realizadas.

Los resultados obtenidos en el grupo de posicionamiento también desarrollan los contenidos específicos desde un enfoque puramente relacional: las relaciones de colaboración a establecer con el resto de entidades públicas y del tercer sector de acción social se construyen desde una posición doble: el ser partes (agentes legítimos) del Sistema Público de Servicios Sociales mediante un modelo de cooperativismo de iniciativa social, que busca la excelencia técnica en los servicios ofertados, y propone de forma proactiva nuevos modelos innovadores.

Por último, la transformación social perseguida o provocada, también tiene una base relacional: se trataría de extender el modelo relacional propio de la cooperativa (confianza, reconocimiento, seguridad, cuidados, participación, etc.) al resto de ámbitos relacionales de la cooperativa con respecto al conjunto de la sociedad. Mediante el



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

fortalecimiento de dichas relaciones cooperativas con el entorno, se pretendería al fin hacer más cooperativa la propia sociedad, como fin último de la transformación perseguida

4. CAPÍTULO 4. APRENDIZAJES Y CLAVES IDENTIFICADAS EN EL PROCESO DE ERROAK

El apartado que se desarrolla a continuación pretende recoger los resultados valorativos del ejercicio de reconstrucción colectiva que se ha realizado una vez finalizado el proceso dinamizado por parte del Equipo Dinamizador, con la presentación pública de la declaración ideológica realizada en Durango.

El objetivo de este capítulo es recoger los resultados obtenidos en la revisión crítica que se ha realizado entre los meses de mayo a julio, con la dinamización del equipo de investigación de la UPV/EHU. A través de distintas metodologías de investigación se ha tratado de valorar de forma colectiva lo que ha dado de sí el proceso, con respecto al alcance de los resultados obtenidos, así como de los contenidos que se han ido abordando durante el proceso de construcción de la declaración. También se han valorado cuestiones relacionadas con la organización del proceso y el nivel de participación alcanzado, aspectos todos ellos que condicionan de forma significativa el alcance efectivo del proceso.

Se trata de incorporar en este último capítulo la experiencia vivida por parte del colectivo de personas trabajadoras a lo largo de su participación en el proceso. Esta percepción con respecto al proceso vivido, que en todo caso siempre es individual, subjetivo y difícilmente extrapolable desde cada una de las vivencias, ha tratado de objetivarse mediante la utilización de diversos métodos de triangulación y análisis complementarios, y trabajando sobre una muestra que sin ser representativa del conjunto del colectivo de trabajadoras, ha tratado de reflejar una pluralidad de perspectivas, en cuanto a vínculos societarios, formas de participación, cooperativas de procedencia y antigüedad, tal y como se detalla a continuación.

4.1 Diseño y metodología del trabajo de campo

Para salvaguardar dicha pluralidad de perspectivas, el trabajo de campo se ha realizado sobre una muestra que sin pretender ser representativa del conjunto del colectivo, ha tratado de incorporar todas las voces posibles con respecto a los distintos perfiles o agentes participantes del proceso.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Así, la muestra de personas que han participado en el trabajo de campo dinamizado desde la UPV/EHU se ha construido mediante la interrelación de las siguientes cuatro variables de inclusión:

- **El perfil** de la persona participante: se establecen dos grupos entre personas **dinamizadoras** del proceso y personas **participantes** en el mismo. Entre las personas dinamizadoras, un total de 9, se han incluido tres agentes principales: personas que provienen del Consejo Rector de Bogan (2), personas que diseñaron y supervisaron el proceso desde el EM (3), y personas que lo dinamizaron desde el ED (3). El resto de personas participantes (10) se componen por personas trabajadoras que provienen de las tres cooperativas, con independencia del grado de participación en las diversas fases del proceso, pero tratando de incorporar a cuantas más personas posible que participaron en el tema de persona y cooperativa, que como se sabe, es el eje sistematizado en este trabajo.
- **La adscripción** a distintas cooperativas: se ha tratado de preservar una presencia proporcional de las personas según cooperativa de adscripción, contando con 7 personas de **Agintzari**, 4 de **Zabalduz**, 4 de **Hirube**, 2 de Bogan y una última persona que ha actuado como persona experta externa a las cooperativas.
- **La vinculación** societaria: se han incorporado las voces de las personas **trabajadoras no socias**, aunque no de forma equilibrada, dando una mayor preponderancia a la perspectiva de las **personas socias** (14 de las 18 personas).
- **La antigüedad** en la cooperativa: se han incluido en la parte de las personas participantes cinco personas de **incorporación reciente** a las cooperativas (algunas socias y otras no socias), que se suman a las otras cinco personas que cuentan ya con **cierta trayectoria** en la misma.

El trabajo de campo se ha estructurado en base a dos métodos de análisis cualitativo: la realización de entrevistas grupales semiestructuradas, por un lado, y la realización de dos dinámicas grupales o **focus groups**, por otro.

Para el primer ejercicio, se ha optado por trabajar con grupos lo más homogéneo posibles, con el objetivo de tratar de captar la vivencia precisa de cada una de las distintas formas de aproximación al proceso. Se han realizado 6 entrevistas grupales, una para cada uno de los siguientes agentes: miembros del Consejo Rector de Bogan,

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

miembros del EM, miembros del ED, personas trabajadoras (socias y no socias) de Agintzari, de Zabalduz y de Hirube.

Se han diseñado a tal efecto dos guiones diferenciados, uno para las personas dinamizadoras y otro para las participantes, con el objetivo de atinar mejor con las preguntas que se consideró pertinente realizar a cada uno de estos dos colectivos (ver Anexo III). Las preguntas planteadas en estas sesiones han tratado de recoger aspectos vinculados con la propia organización del proceso, los contenidos abordados y los resultados obtenidos.

La segunda dinámica, sin embargo, ha tratado de responder a la querencia ampliamente manifestada por las personas participantes, y finalmente recogida por el ED, de tratar de aterrizar la declaración ideológica sobre acciones concretas de desarrollo.

Para este ejercicio se han diseñado, sobre la misma muestra de personas, dos grupos de carácter más heterogéneo, donde han participado personas de distintas cooperativas y grados de responsabilidad en sendas sesiones que se realizaron de forma presencial en Madariaga (día 22 de junio) y en Orbegoxo (día 27 de junio).

El ejercicio planteado en dichos *focus groups* constaba de dos momentos: en un primer momento se solicitó que se hiciera el ejercicio por grupos de concretar aún más las acciones recogidas por el ED en el informe final, de cara a poder visibilizar más claramente las líneas de trabajo que se pudieran derivar de dichos resultados; en un segundo momento, y tras la puesta en común de las acciones concretas, se cruzaron los grupos para la realización de un triple análisis de viabilidad (económico, social y temporal) de cada una de las acciones propuestas, de forma que cada grupo analizaba la viabilidad de las acciones propuestas por otro grupo en la fase anterior, mediante la utilización de la técnica del semáforo (Anexo IV).

La tabla que se muestra a continuación recoge los perfiles y el código de identificación de las 21 personas participantes en nuestro estudio de campo: las 18 personas que participaron en las dinámicas descritas, más las 3 del ED que ayudaron a reconstruir el proceso mediante una entrevista grupal realizada en Elgoibar.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Tabla 4: Codificación de personas participantes

CÓDIGO	PERFIL	ADSCRIPCIÓN	VINCULACIÓN	ANTIGÜEDAD
EDAE	Dinamizador	Agintzari	Socia trabajadora	Veterana
EDZE	Dinamizador	Zabalduz	Socia trabajadora	Veterana
EDHE	Dinamizador	Hirube	Socia trabajadora	Veterana
EDAB	Dinamizador	Agintzari	Socia trabajadora	Veterana
EDZB	Dinamizador	Zabalduz	Socia trabajadora	Veterana
EDHB	Dinamizador	Hirube	Socia trabajadora	Veterana
CR1	Dinamizador	Bogan	Socia trabajadora	Veterana
CR2	Dinamizador	Bogan	Socia trabajadora	Veterana
EMM	Dinamizador	Agintzari	Socia trabajadora	Veterana
EMA	Dinamizador	Externo	Externo	
EME	Dinamizador	Agintzari	Socia trabajadora	Veterana
SVA	Participante	Agintzari	Socia trabajadora	Veterana
SNA	Participante	Agintzari	Socia trabajadora	Veterana
TVA	Participante	Agintzari	Trabajadora	Veterana
TNA	Participante	Agintzari	Trabajadora	Veterana
SVZ	Dinamizador/ Participante	Zabalduz	Socia trabajadora	Veterana
SNZ	Participante	Zabalduz	Socia trabajadora	Nueva
TNZ	Participante	Zabalduz	Trabajadora	Nueva
SNH1	Participante	Hirube	Socia trabajadora	Nueva
SNH2	Participante	Hirube	Socia trabajadora	Nueva
SNH3	Participante	Hirube	Socia trabajadora	Nueva

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en las dos actividades de investigación detalladas. Más allá de los registros de audios y documentos de análisis que se han generado de cada una de estas actividades, el relato se ha ido completando y nutriendo de los resultados obtenidos en la Encuesta de Valoración (ver Anexo II) que lanzó el ED en la fase de contraste, que recogía diversos aspectos relacionados con la organización y los contenidos trabajados y que fue respondida por un total de 392 personas, así como de una variedad de documentos elaborados desde el ED a modo de documentación interna del proceso.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

4.2. Aprendizajes y claves identificados en el proceso Erroak

Las claves identificadas en el proceso vivido, así como los aprendizajes que se pudieran derivar del mismo, se estructuran en este apartado en cuatro bloques, que lidian con cuatro aspectos fundamentales a valorar en cualquier proceso participativo:

- El alcance del proceso en términos de participación del colectivo de personas trabajadoras;
- Los aspectos organizacionales que han posibilitado el proceso;
- Los contenidos abordados y el nivel de profundización y concreción alcanzado en cada uno de ellos, y por último;
- Los resultados obtenidos en relación a las expectativas con las que se lanzaba el proceso.

En cada uno de estos cuatro bloques temáticos se ha tratado de evitar una visión excesivamente idealizadora del proceso, tratando de rescatar más allá de los aspectos que han sido bien valorados, los ámbitos en los que se han identificado espacios de mejora. Tanto el cuestionario (Anexo II), como el guión de preguntas de las entrevistas (Anexo III), han indagado sobre estas dos cuestiones, que aparecen entrelazadas e interconectadas en cada una de las claves identificadas a lo largo del proceso.

4.2.1. Aprendizajes y claves relacionadas con la PARTICIPACIÓN A LO LARGO DEL PROCESO

Teniendo en cuenta que el principal objetivo de Erroak era construir unas bases ideológicas compartidas, el proceso ha pretendido desde el inicio recoger todas las voces posibles para tratar de *"encontrar lo común desde la diferencia"* (Erroak Dinamizazio Taldea, 2023e) y para ello se ha pivotado un proceso participativo se podría decir que muy ambicioso.

El alcance efectivo de dicho proceso, en términos de participación del colectivo de personas trabajadoras, se podría calibrar tanto desde el punto de vista del número de personas participantes a lo largo del proceso, como desde la consideración del número de agentes que han dinamizado y acompañado todo el proceso.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

4.2.1.1. Formas de aproximación y medios de participación

Tal y como se recoge en la Memoria Final presentada por el ED, acompañando el proceso han intervenido un total de 5 agentes participantes, más allá de las propias personas trabajadoras que han participado en el mismo (Erroak Dinamizazio Taldea, 2023e):

- Los Consejos Rectores de las tres cooperativas, realizando un seguimiento y una revisión continua del proceso, así como mostrándose receptivas con respecto a las propuestas emanadas del proceso;
- el Equipo Motor, planificando y supervisando el proceso y orientando al Equipo Dinamizador en su desempeño;
- el Equipo Técnico y de Comunicación, dotando de servicio informático mediante las plataformas, correos electrónicos y páginas web habilitadas para canalizar toda la información que se iba generando en el proceso;
- el Equipo Dinamizador, acercando el proceso a todas las personas y facilitando la participación mediante 6 personas de las tres cooperativas, con una dedicación de jornada parcial para dichas tareas.
- Agentes Universitarios, bien en calidad de personas expertas realizando sus aportaciones en cada una de las áreas temáticas, o bien en funciones de investigación, a través del trabajo de sistematización que se presenta en este trabajo.

El elenco de agentes participantes es pues considerable, así como los medios tanto humanos como tecnológicos habilitados para facilitar dicha participación. Tal como se recoge en la memoria final:

"Durante casi un año, más de 500 personas han podido participar desde diferentes formatos en el recorrido del proceso Erroak, a través de una página web creada para el propio proceso, sesiones presenciales, on-line, con líneas directas de comunicación a través del correo electrónico, plataforma Teams, y vía telefónica." (Erroak Dinamizazio Taldea, 2023e: 1)

Se han proporcionado y puesto a disposición del colectivo una amplia variedad de formas de participación y de comunicación, que han sido reconocidas y valoradas positivamente por las personas participantes, que han percibido mayoritariamente que

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

los medios necesarios estaban a su disposición, y que difícilmente podrían haberse activado más canales de comunicación y participación:

"Había mucho trabajo detrás: se había ido a todos los servicios, a través de todos los medios..."gehiago ez dakit posible zen egin" (SVZ)

"...ez dakit ahal den erraztasun gehiago jarri" (TNZ)

"Se ha notado que había gente liberada, me ha sorprendido para bien cómo se ha podido trabajar. Se han destinado medios y esfuerzo, y no esperaba que hubiesen puesto tantos medios para un proceso de reflexión, que no suele traer esto" (SNH2)

"Han puesto todas las herramientas, me hubiese gustado tener más tiempo". (SNH3)

Dicha percepción ampliamente compartida por el conjunto de personas trabajadoras, también ha sido destacada desde las personas que dinamizaban el proceso, de tal forma que consideran que: ***"Se han puesto todas las herramientas pero ha habido formatos que no han resultado. Hay otras dificultades de participación, que no tiene que ver con los medios."*** (EME).

Existe, por tanto, cierta sensación de que, aun habiéndose desplegado todas las herramientas posibles, ha habido cierta parte del colectivo de trabajadores a los que no se ha podido llegar, aunque tampoco por parte de las personas trabajadoras han sido capaces de identificar qué otro tipo de formas o formatos de participación hubiera alcanzado una mayor cobertura de participación.

A la pregunta de ***"¿Has encontrado dificultades a la hora de participar?"*** un 55% de las personas que respondieron el cuestionario respondían en sentido negativo, y las personas que llegaban a identificar problemas de participación lo asociaban más con sus propias limitaciones (de agenda y de horarios) que con algún aspecto concreto logístico u organizativo del propio proceso, tal y como acreditan algunas opiniones:

"La metodología que se ha implementado me ha parecido adecuada. Las razones de no participar son ajenas al tema y al método" (Cuestionario)

"Creo que la participación parte de cada persona, puesto que las herramientas estaban" (Cuestionario)

Probablemente por esta misma razón las respuestas obtenidas en relación a ***"¿Qué alternativas de participación propondrías?"*** no se alejan en exceso de las herramientas habilitadas, sino que inciden en una mayor utilización de las mismas:

"Más reuniones o en fechas/momentos diferentes" (Cuestionario)

"Sesiones fuera de las horas de servicio" (Cuestionario)

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

"Más sesiones y/o acceso a los vídeos si los hubiere" (Cuestionario)

"On line aukera" (Cuestionario)

"Online era potentziau" (Cuestionario)

4.2.1.2. Participación visible, invisible e inexistente

Pasando ya a analizar el alcance de la participación de las personas trabajadoras, los datos proporcionados por el ED muestran que el proceso, en términos cuantitativos, ha tenido niveles de participación muy significativos, aunque con algunas variaciones dependiendo de cada fase del proceso y de las distintas cooperativas y servicios.

La valoración, por tanto, aun siendo muy positiva en términos generales, admitiría algunos matices si se pormenoriza en relación a cada uno de los cinco hitos participativos que ha tenido el proceso.

En la presentación del proceso, donde las personas del ED asisten a los grupos naturales, son un total de 526 personas las que en 53 sesiones desarrolladas en 22 municipios son informadas y animadas a participar en el proceso; en la fase de debate, el ED contabiliza un total de 311 personas que acuden de forma presencial y online a las tres sesiones planteadas, siendo el tema de persona y cooperativa la que mayor número de asistentes cuenta (117), por encima de persona y comunidad (87) y transformación social (75) (Erroak Dinamizazio Taldea, 2023e).

"Han tenido más participación los 3 primeros temas porque son temas más cercanos, responde a la voluntad de hacer bien su trabajo, relacionarse bien con su estructura y cambiar el mundo. En el tema de inter-cooperación han participado personas que ya trabajan en la estructura Bogan, ya metidas en la inter-cooperación. En el eje de posicionamiento había personas de la dirección. En el tema de posicionamiento las personas tenían más dudas sobre qué podían aportar, ya que la mayoría se imagina a su dirección hablando con el cliente (diputación, etc.)" (EDAE)

El siguiente hito de participación ocurre cuando el ED devuelve los resultados obtenidos en la fase de contraste, volviendo a los equipos naturales con la asistencia de un total de 520 personas en un total de 50 sesiones.

Finalmente, cabría resaltar el número de personas que respondieron el cuestionario de valoración que lanzó el ED como actividad final de la fase de contraste, donde un total de 392 personas pudieron opinar sobre aspectos relacionados con la propia organización y los contenidos abordados a lo largo del proceso, en entre las

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

cuales destacaríamos que 44,13% de personas declararon no haber podido participar en la fase de debate.

Desgranando estos últimos datos por cooperativas de procedencia, se observa una mayor participación en valores absolutos de las personas de Agintzari, aunque realizando el análisis en términos relativos, destaca el hecho de que prácticamente la totalidad de trabajadoras de Zabalduz y un 75% de las trabajadoras de Hirube tuvieron a bien aprovechar esta otra dinámica de participación, que les permitía valorar el proceso en su conjunto para poder recoger, entre otras cosas, los motivos de su no participación y lo ámbitos que pudieran ser mejorados de cara a futuro para ampliar aún más dicha participación.

Tabla 5: Datos cuantitativos sobre participación en Erroak

Nº personas por cooperativa e idioma				
	Castellano	Euskara	Total	%
Adaka	1	2	3	0,77%
Agintzari	146	60	206	52,55%
Besteak	0	1	1	0,26%
Bogan	1	4	5	1,28%
Fice	4	0	4	1,02%
Hirube	44	31	75	19,13%
Zabalduz	56	39	95	24,23%
Zakan	1	2	3	0,77%
Total	253	139	392	

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del cuestionario

Estos datos de participación sobre un colectivo que, a día de hoy, y salvando las imprecisiones del número cambiante de personas que trabajan como eventuales, podría llegar a ser de 800 personas trabajadoras (entre socias y no socias) llevan a la mayoría de personas entrevistadas a realizar una valoración muy positiva del alcance del proceso.

"El viejo tema de la participación...pero yo estoy contento. La participación no ha sido ideal, pero ha sido suficiente. Hay una masa crítica suficientemente sólida y organizada"(CR2)

"Ha sido una gran preocupación. Llegando a más del 30% de una colectividad implicándose en temas ideológicos, "eso es la hostia"(EDZB)

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Esta valoración general que en términos generales se percibe como satisfactoria, pasa a ser matizada luego en algunos aspectos a los que no se ha podido llegar:

"En Zabalduz hubo una participación baja porque trabajan a turnos".(CR1)

"Gero kontestualizatzen dira datuak eta egiten dira irakurketa positiboagoak baina nik gehiago espero nuen, konkretuki erresidentzialean eta Seguran, ez gara iritsi, ez dugu asmatu formulan, oso nabarmen geratu da eta niri geratzen zait arantza hori" (SVZ)

"Lo residencial como trabajo absorbe mucho, no te deja parar y reflexionar, estás en situación de urgencia todo el rato...en otros trabajos el horario, los turnos de trabajo, la carga de trabajo es más compatible con estos procesos...(SNZ)

"La participación que se da en los servicios es brutal, pero mantener ese nivel de participación constante es imposible" (EDHB)

Este hecho se acepta y se asume desde el EM, al considerar que a lo mejor tenían que haber recibido información más precisa de cada servicio y cada equipo para acertar mejor en los formatos de participación y adaptarse a cada una de esas situaciones, por ejemplo, llevando el debate a las propias residencias y dinamizándolas allí mismo, para luego poder permitirles una mayor flexibilidad de cara a participar en los debates grupales.

Otro de los aspectos que se han querido resaltar tienen que ver con lo que se ha denominado como participación no visible (o debajo de la mesa):

"¿Qué es la participación? ¿Sólo escuchar? ¿Participar en las sesiones de los ejes temáticos que puedo? En la primera fase se da el "boom" de participación. Ahí ha participado todo el mundo al que hemos pillado. La información ha llegado y la posibilidad de participar también. Hay personas que no han podido participar (...) En las conclusiones, en las sesiones de devolución, también se les ha hecho partícipes a las personas. En los distintos ejes temáticos también ha habido picos de participación. (...) Aparte, ha habido una participación que no se ve. Esta se da, por ejemplo, en un equipo de 7 personas en las que sólo pueden participar 2 pero que participan teniendo en cuenta las reflexiones que han compartido previamente de manera informal con el resto de su equipo". (EDZE)

"Participación que está debajo de la mesa. Las herramientas sí han sido las necesarias, se han exprimido las herramientas posibles de participación". (EDHB)

Se pone sobre la mesa por tanto la existencia de un nivel de participación difícilmente mensurable, pero que ciertamente haya podido ocurrir: aquella que se ha dado en los propios equipos de trabajo que hablando sobre los aspectos que salen de Erroak han podido avanzar en algunas percepciones y a lo mejor en nuevas visiones

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

consensuadas que luego han podido ser transmitidos por parte de las personas que efectivamente sí han podido asistir a las sesiones contabilizadas.

Este hecho también se recoge de forma clara en las respuestas obtenidas del cuestionario, que a la pregunta de *“¿Has podido seguir el proceso de alguna otra manera?”* las respuestas revelan lo siguiente: en torno a un tercio declara no haberlo seguido de ninguna otra forma, y por tanto un 66% afirma haberlo seguido, principalmente a través de las compañeras de trabajo (56%), utilizando las herramientas web proporcionadas por el ED (33%) o mediante ambas vías de forma complementaria.

Sobre este mismo hecho, también se han recogido visiones algo más críticas, que no otorgan tanta validez a dichos espacios de consulta y contraste, al considerar que han podido tener un alcance más limitado de cara a poder participar plenamente.

Entre las razones esgrimidas por las personas que no han podido participar del proceso el listado de argumentos contemplan una variedad de motivos, que podríamos resumir en base a cuatro elementos claramente identificables, más allá del argumento de “falta de tiempo” que no se concreta en nada más que en ese hecho:

- Excesivas cargas de trabajo (%12): *“Estar ocupado en el trabajo y a nivel personal y estar participando en otros espacios de la cooperativa”*, *“participo en otros espacios y me ha resultado complicado por acumulación de trabajo y falta de tiempo* (Cuestionario)
- Incompatibilidad horaria entre las sesiones propuestas y los servicios (%14): *“Markatutako egunak, okupatuak nituen”*, *“Egun horietan saioak programatuta nituelako”* (Cuestionario)
- Problemas de conciliación entre trabajo y vida personal o familiar (%6): *“Bizitza pertsonalean karga handia izateagatik”* *“Incompatibilidad con la agenda laboral y la conciliación familiar”* (Cuestionario)
- Situaciones personales de permisos o bajas laborales (%10): *“Estaba de excedencia por cuidado de hijos y no sabía del proceso”* *“Amatasun bajan egon nintzelako”* (Cuestionario)

Sin embargo, se han recogido dos motivos adicionales que aun siendo formulados de forma algo distinta reflejan la misma situación personal: el haber sido recientemente incorporado en la cooperativa y no ser socia aún.

“Llevaba muy poco tiempo en Agintzari y además estaba cubriendo una baja”
(Cuestionario)

“Langile barria izanez gero ez dut parte hartu edo proiektu honen berri izan gaur arte” (Cuestionario)

“Sustituzioak egiten ditudalako” (Cuestionario)

“No sabía que podía aportar ya que llevo poco tiempo en Agintzari”
(Cuestionario)

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Añadiéndole a esta casuística el de las personas que no formaban parte de la organización cuando se inició y desarrollo el debate (abril 2022-enero 2023), pero sí cuando se lanzó el cuestionario (febrero-marzo 2023), tendríamos un total 34 respuestas totales, lo que vendría a ser un 25% de las respuestas obtenidas.

Este hecho ha sido compartido en las entrevistas grupales, provocando algunas reflexiones concordantes que apuntan en la siguiente dirección:

“La participación también depende del equipo de trabajo en el que se está. La cooperativa empieza en el servicio” (EDHB).

“Se ha invitado a todo el mundo. Pero claro, todo depende de dónde aterrices: eso puede durar un mes, o seis, o no durar nada” (CR2)

La idea de que la cooperativa empieza en el servicio ha sido ampliamente respaldada por el conjunto de personas entrevistadas, que aluden al mismo hecho para justificar ésta y otras cuestiones que reflejan que la diversidad de situaciones y formas de vincularse a la cooperativa dependen en gran manera del servicio o del territorio en el que se trabaje.

4.2.2. Aprendizajes y claves relacionadas con la ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

4.2.2.1. Valoración general:

Las medias obtenidas en el cuestionario muestran un nivel de satisfacción muy alto sobre los aspectos organizativos, alcanzando cifras en todo caso superiores al 3,5 en una escala Likert del 1 al 5, donde 1 significa “En total desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 6: Valoración general del proceso Erroak

La metodología ha permitido que todas las personas participantes puedan exponer sus ideas y opiniones.	Las opciones horarias de las sesiones han facilitado el poder asistir a las sesiones.	La comunicación (gestión y la calidad de la información) ha sido clara, oportuna, accesible y transparente.	La dinamización durante las sesiones ha permitido la participación activa y la reflexión colectiva.	El contenido de las sesiones ha sido interesante y relevante.	El equipo dinamizador ha sido eficaz, cercano y facilitador.	Erroak ha satisfecho mis expectativas sobre el proceso.
4,32	4,01	4,22	4,21	4,20	4,51	3,89

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Desgranando algo más los aspectos preguntados, los que mejor valoración obtienen son en primer lugar, la labor realizada desde el ED, y en segundo lugar, las metodologías planteadas, que han permitido que el proceso participativo haya podido llegar a recoger las voces de la mayoría de las personas trabajadoras.

A un nivel intermedio, pero con calificaciones de notable alto, se sitúan las cuestiones relacionadas con la comunicación, la dinamización y el planteamiento de los contenidos abordados.

Y, por último, aquellas cuestiones que han provocado un menor nivel de satisfacción serían las disponibilidades horarias ofrecidas para el desarrollo de las distintas fases del proceso, así como el nivel de cumplimiento de las expectativas.

Sobre este último aspecto no realizamos ahora ningún análisis adicional, ya que éste se realizará en el último apartado de este capítulo de forma más pormenorizada. Únicamente señalar que las expectativas manifestadas son notablemente distintas dependiendo de muchos factores y, por tanto, la valoración sobre los resultados del proceso medidos en función del nivel de cumplimiento de expectativas depende en gran medida de cuál haya sido el punto de partida de cada una de las personas participantes.

Con respecto a la disponibilidad horaria simplemente cabría añadir que, sobre un colectivo de 800 personas, cada una con su agenda diaria particular, cualquier propuesta de horarios para las sesiones se ajustaría mejor para unas personas que para otras, por lo que la posibilidad de poder satisfacer a todas las personas por igual pudiera parecer altamente improbable.

Sin embargo, cabría añadir a este respecto que ciertas personas entrevistadas han puesto sobre la mesa que, si la cooperativa hubiese podido asumir esas horas de participación, sin tener que ser devueltas luego por parte de las personas trabajadoras, a lo mejor los niveles de participación hubiesen sido mayores. Y también ha habido en este punto quien se haya podido sentir agraviada por el hecho de ser socia trabajadora, al manifestar que estas horas de participación han tenido que ser devueltas solamente por las personas socias, y no así por parte de las personas trabajadoras no socias.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

4.2.2.2. Aspectos más valorados y a mejorar

Pasando a un análisis de tipo más cualitativo, el cuestionario también revela información valiosa sobre cuáles han sido los aspectos más valorados por parte de las personas participantes.

Aparece, en primer lugar, de forma muy recurrente un elemento previamente señalado en la valoración cuantitativa, y que valora muy positivamente el desempeño de las personas del ED a lo largo de todo el proceso. Rescatando algunos de los aspectos que más se han destacado, aparecen cosas como:

“La implicación de las personas que han liderado este proceso que ha sido muy complejo” (Cuestionario)

“Talde dinamizatzaileek ekipo naturaletara hurbildu izana” (Cuestionario)

“Las explicaciones, la cercanía, el interés y entusiasmo de las personas que han liderado el proceso Erroak” (Cuestionario)

“Talde dinamitzaileen lana, inplikazioa eta jarrera” (Cuestionario)

“La labor de síntesis y recogida de aportaciones, extrayendo un documento de conclusiones muy interesante” (Cuestionario)

“El esfuerzo por facilitar la participación. La variedad de oferta para participar (temas, horarios, espacios - presencial on line.” (Cuestionario)

El desempeño de las personas del ED ha sido percibido de forma muy positiva por parte del colectivo de trabajadoras por su cercanía, implicación, compromiso y entusiasmo personal (características actitudinales), pero también por aspectos de carácter más técnico o profesional, como: su capacidad de trabajo, su buen hacer en los trabajos de recogida, síntesis y devolución, el esfuerzo por ofrecer una variedad amplia de formas de participación o su capacidad de comunicación, entre otras. El Consejo Rector de Bogan también refuerza dicha percepción, al considerar que ***“es el ED quien ha hecho Bogan, la experiencia del ED ha sido muy buena, han dinamizado muy bien, en definitiva, ha sido un éxito”*** (CR2)

Un segundo bloque de argumentos se refiere a aspectos intrínsecos de todo proceso participativo:

- La gente valora en primer lugar el poder participar, que en muchos otros lugares de trabajo sería impensable; ***“Parte hartzea hainbeste sustatu ahal izana” “Jendearen irekiera pertsona berriei eta dinamiketan parte hartzeko erraztasuna” Helgarritasuna. Ateratako edukien eta ondorioen elkarbanatzeko gardena”*** (Cuestionario)

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

- Las personas agradecen de forma muy notable el que hayan sido escuchadas: *"Iritzi guztiak entzutea"* *"Haber sido escuchados durante el proceso y saber que nuestra opinión es tomada en cuenta"* *"La escucha. El que se genere un espacio donde se tengan en cuenta diferentes puntos de vista";* (Cuestionario)
- También se destaca el hecho de haber proporcionado espacios para poder parar y poder compartir impresiones y reflexiones: *"La oportunidad de pararse y reflexionar sobre la praxis diaria, el modelo empresarial, nuestra proyección...creo que ayuda a hacer cooperativa y tb las relaciones que esta contiene"* *"Que se den estos procesos para poder reflexionar sobre lo que hacemos, como lo hacemos, como lo queremos hacer..."* (Cuestionario)
- Y, por último, otro de los elementos que han sido altamente valorados ha sido el hecho de que este proceso haya posibilitado el intercambio y el conocimiento entre personas de distintas cooperativas y servicios: *"Beste kooperatibetako bazkideak ezagutzea, aurpegia jartzea. Guztiok helburu, zalantza etabar berdinak ditugula ikusteak"* *"El encuentro e intercambio de opiniones/visiones de diferentes profesionales de diferentes cooperativas"*. *"Estar con personas de otras cooperativas y participar de la reflexión, pensar sobre los valores básicos."* *"Kooperatiben arteko elkartrukea"* *"Aukera eduki ahal izana beste kooperatibetako kideekaz informazioa kontrastatzea"*. (Cuestionario)

El hecho novedoso de haber creado espacios de reflexión que aglutinen a las personas de todas las cooperativas era una de las premisas y objetivos del proceso Erroak, y elemento distintivo en relación a otros procesos participativos que se han desarrollado previamente en cada una de las cooperativas (el proceso Hazia en Zabalduz, el proceso fundacional de Hirube, el proceso Zuhaitz de Agintzari, algo más lejano en el tiempo).

Este aspecto ha sido también abordado en las entrevistas grupales, tanto con las personas trabajadoras participantes, como con las personas dinamizadoras del proceso Erroak. Las personas trabajadoras apuntan algunas experiencias incipientes de intercooperación entre distintas cooperativas, de cara a compartir y coordinarse en la provisión de servicios de características similares. Es el caso del servicio Teknoadineko:

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

"Gu adibidez Teknoadinekon hiru hilero behin elkartu itten gara Gipuzkoako kooperatibakoekin. Proiektu barrixa da eta prozesu barrixak dire eta apur bat aberasteko ez? Bakoitzak zer egiten dogun ikusteko, eta aberasgarrixa da. Bizkaian eta Gipuzkoan eredu desbardiñe da, baina niri interesgarrixa iruditzen yate ezagutzia...interaktiboki konektatuta gaos, eta fisikoki bilerak eittia hiru hilero behin ondo ikusten dot." (TNA)

También por parte de las personas dinamizadoras se le da especial relevancia a este hecho, al considerar que es a través de la propia actividad donde la gente acabará adhiriéndose a ciertas formas de intervención, que emanan en definitiva de los propios valores ideológicos que se pretenden asentar en este proceso. Un miembro del Consejo Rector de Bogan insiste en esta cuestión: la coordinación técnica tendría lugar en grupos pequeños de intereses compartidos, con reuniones de tipo profesional entre personas de diferentes cooperativas. Un miembro del EM establece la relación entre la práctica y la teoría, y abre el debate sobre las formas de articulación entre ambas:

"El debate ideológico aterriza en la práctica, y tiene que haber una conexión también entre prácticas similares dentro del grupo. Esa segunda parte siempre está presente, pero no se ha conseguido un nivel de articulación grande. Primero debería salir de las cooperativas, y luego buscar su coordinación a través de Bogan" (EMA)

En vista del interés que suscita la práctica inter-cooperativa en aspectos de carácter más técnico, se pregunta sobre la pertinencia de que sea Bogan, desde su propia estructura, la que pueda ahondar en esta función de "Desarrollo Técnico" que coordine los servicios de características similares. Las reacciones a dicha posibilidad son diversas, se destaca que los encuentros realizados hasta ahora han surgido de forma puntual y respondiendo a las necesidades detectadas desde los propios servicios, que son quienes asumen el liderazgo de generar estos espacios de inter-cooperación. La cuestión de si deberían de abordarse de forma estructural desde Bogan genera ciertas dudas:

"Eske Bogan, nor da Bogan, ez? Erabaki hori nork hartzen du? Zaila egiten zait edukitzea figura gauza horiek gestionatzeko, nik dakidala ez direla existitzen Bogan bezala, daudenak dira zuzendaritzatetatik eta daudenak, loturak egiten dituzte eta iristen dira gure zerbitzuetara" (SVA)
Hay aspectos que trascienden el servicio que pueden ser de Bogan (tecnología, ideología) pero que sean función de Bogan no significa que estén en la estructura de Bogan. (EMM)

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Entrando ya en los aspectos que han sido identificados como mejorables, las personas que responden el cuestionario apuntan distintas cuestiones. Los dos ámbitos de mejora que se identifican con mayor profusión son la falta de tiempo y las dudas con respecto a la aplicación real o efectividad de estos procesos de reflexión. Los datos así lo corroboran:

- Una quinta parte de las personas demandan más tiempo, al considerar que el proceso se ha podido quedar corto; *"Talde prozesuetan zaila da, hare gehiago 800 pertsonaz ari bagara, baina moduren batean edo bestean, eztabaida-gaietan gehiago sakontzen saiatuko nintzake"* *"Temas muy amplios que quizás requerirían más tiempo de reflexión"* *"Creo que se ha intentado realizar este proceso desde Bogan cuando el sentimiento de pertenencia a Bogan es muy débil y a pesar de los esfuerzos sigue habiendo mucho desconocimiento. Necesidad de generar espacios más pequeños y reconocibles donde poner reflexionar."* (Cuestionario)
- Otro 20% de los participantes incide sobre la cuestión de la efectividad de estos procesos, al considerar que un proceso participativo que aborde sólo un objetivo reflexivo sin llegar a la concreción y a la aplicación de medidas concretas, carecería de mucha efectividad: *"El papel lo aguanta todo. Hay que ver en qué se materializa."* *"Proposamenak eta hauek nola bideratu denon artean egitea agian hobe izango litzateke. Atal garrantzitsu bat egina dago baina garrantzitsuena da ea honekin zer egiten dugun egia bihurtzeko"* *"Que sea fructífero. Que salgan acciones que se lleven acabo de estas reuniones"* *"Zehatzagoa izatea gustatuko litzaidake! Gauzka asko irekiak gelditu dira , beste aldetik praktikotasunean ikustea gustatuko litzaidake"* (Cuestionario)

Antes de abordar con mayor profundidad las reacciones sobre estos dos aspectos, también se podría identificar un tercer grupo de argumentos referidos más aspectos de carácter metodológico u organizativo, que recogemos a continuación a modo de recomendaciones de mejora:

- *"Batzar guztiak era presentzialean egitea eta kooperatiba bakoitza bere hausnarketa egitea lehenengo, kooperatiba guztien hausketa orokorra ondoren egiteko"* (Cuestionario)
- *"Quizá algo más de contexto sobre Bogan, sobre que es un proceso de reflexión estratégico en general, y luego ya pasar a Erroak"* (Cuestionario)

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

- *“Los temas a trabajar poder recibirlos con antelación”* (Cuestionario)
- *“Online galdetegiak bideratuta saioetan parte hartu ez dutenentzat”*. (Cuestionario)
- *“Ponenteen parte hartzea modu presentzialean izatea”* (Cuestionario)

Los dos temas de más tiempo y mayor concreción/aplicación han sido debatidos posteriormente en las entrevistas grupales.

Sobre el primer aspecto, cuesta calibrar de forma clara cuál hubiese sido una duración adecuada para un proceso de estas características, ya que también se considera que si se hubiese extendido más en el tiempo las reclamaciones hubiesen llegado del otro extremo, al tener que comprometer tantas horas de trabajo para un proceso participativo de estas características.

Hay quien opina que un proceso de un año para una empresa que asocia trabajo y por tanto debe compaginar el momento reflexivo con sus actividades cotidianas, es un periodo suficientemente extenso. Hay quien se pregunta *“más tiempo, ¿para qué?”* (EME) al considerar que ha costado, en el tiempo disponible, ceñirse al ejercicio propuesto, que no era otro que abordar una discusión ideológica o de valores compartidos por todas las cooperativas del grupo. El proceso ha derivado en otro ejercicio, de tratar de llegar a la concreción de acciones, lo cual lleva más tiempo, al ser los temas tratados de tan largo alcance. Sin embargo, también se afirma que poner un límite de tiempo también ha sido una decisión consciente y no consecuencia de una incapacidad organizativa.

Se vislumbra por tanto la relación entre la percepción de falta tiempo con los problemas que hayan podido surgir a lo largo del proceso para transmitir de forma clara cuál era el sentido último del proceso, que no era otro que generar un espacio de reflexión de valores compartidos, y no un desarrollo de acciones. Volveremos sobre esta cuestión en el apartado de expectativas y resultados, pero podemos adelantar que esta necesidad de llevarlo a acciones concretas es una demanda que el ED va identificando claramente a lo largo del proceso, y toma la decisión de adaptar el planteamiento original para dar un espacio al ejercicio de aterrizar las propuestas declarativas en acciones concretas de mejora (tercera sesión del proceso de debate).

Se acepta en las entrevistas con el ED que el tema de la aplicación real del proceso participativo *“ha sido un run-run”* (EDAB) que ha acompañado todo el proceso. Las personas trabajadoras venían de procesos de reflexión previos (Zuhaitz, Hazia, etc.) que consideraban como inconclusos, y por tanto mostraban ciertas reticencias a que el

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

proceso tuviese un alcance meramente declarativo. Las entrevistas grupales realizadas con las personas de las tres cooperativas muestran un amplio grado de conformidad a este respecto:

"Baina klaro gero hori nola egiten dugu? Hor dago apur bat gakoa. Bai ze gu gara hau..da como misión, visión, valores, ..bale! Ta hori da gu, eta alboko ez dakit zein. Baina gero zer egiten dugu hori egiteko edo nola egiten dugu?" (SVA)

"No sé si existe algo que nos guste en esta cooperativa más que eso: juntarnos, reflexionar, ..pero lo de siempre, luego esto para qué sirve, qué consecuencias tiene en mi trabajo cotidiano..."(SNA)

"Yo he participado en un proceso de reflexión...¿participaré en más? Pues depende de lo que haya sacado de esta...Yo quiero algo que nos sirva en nuestro trabajo diario" (TVA)

"La cosa va bien, pero me falta ver la segunda parte, que es el de las acciones, ver cómo se implementa". (SNH2)

El que se haya reorientado el proceso admitiendo la incorporación de acciones de mejora fue una decisión adoptada en el transcurso del proceso, de forma meditada pero no prevista desde el ED, que contaba con el conocimiento y la supervisión del EM, que en parte asume su responsabilidad de no incidir en exceso en la necesidad de mantener la coherencia entre la idea inicial de Erroak y su desarrollo posterior en este punto. No obstante, también se asume que el resultado haya sido el que ha sido, en la medida en que otro de los objetivos era empoderar al máximo el ED, que ha entendido su función desde la óptica de recoger y hacerse cargo (sin orientar el proceso) y si el grupo de trabajadores ha acabado llevando el proceso a este término se asume que es así porque así se ha querido y, por tanto, así tenía que ser.

Este último punto abre el debate sobre la pertinencia de pilotar el proceso de forma interna y no con un asesoramiento externo con un mayor nivel de intervención en la dinamización del proceso.

Desde las personas dinamizadoras se ve claramente que este proceso *"tocaba hacerlo desde dentro"* (EMM), por un lado, porque las *"claves que se querían tocar"* (EMM) se sabían y se sentían de forma más clara por las propias personas trabajadoras que la han dinamizado, y, por otro lado, porque el externalizar la dinamización de un proceso de semejante alcance hubiese incurrido en costes de muchísima envergadura, inasumibles para la cooperativa. El objetivo era *"bajar a la mina y escuchar"* (EMM) y esto sólo se podía hacer con personas internas. Aunque el propio ED llegue a asumir en la entrevista, que se acogió el encargo *"con ilusión pero con un alto grado de exposición"*

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

(EDAB), y con cierto grado de autocrítica se asume que *“formamos un equipo muy bonito, pero sin experiencia en dinamizar procesos participativos”* (EDZB).

La posibilidad de implicar personas expertas ajenas se incluyó mediante la contribución de las personas expertas a través de sus ponencias para cada uno de los temas trabajados. Sin embargo, también se ha considerado que la implicación de estas personas pudiera haber sido mayor, bien en su función inspiradora, o bien utilizando en mayor grado su conocimiento para ir acotando las definiciones de cada tema de forma más clara, buscando enmarcar mejor los temas para que todo el mundo hubiese entendido de la misma forma cada concepto, que se considera haya podido no pasar, y esto haya podido explicar una excesiva deriva o divagación en algunos temas trabajados.

4.2.3. Aprendizajes y claves relacionadas con los CONTENIDOS ABORDADOS EN EL PROCESO

En el capítulo que precede a éste se han abordado con detalle los contenidos que se propusieron en el lanzamiento del proceso, el procedimiento mediante el cual se llegó a dicha propuesta, el desarrollo que tuvieron los debates en las sesiones de debate observadas y el texto definitivo que se alcanzó como resultado final del proceso, así como una propuesta de categorización y reordenación de dichos contenidos y una interpretación de la interrelación entre estos.

En el presente apartado se recoge la valoración realizada sobre la pertinencia de los temas propuestos y el nivel de concreción, desarrollo y consenso alcanzado a lo largo del proceso de debate.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

4.2.3.1. Valoración general: pertinencia de los temas y alcance de los debates

Para ello partiremos, en primer lugar, de las valoraciones obtenidas mediante el cuestionario. La siguiente tabla muestra, en síntesis, los promedios de las valoraciones realizadas, desagregadas por temas trabajados y cooperativas de procedencia de las personas trabajadoras.

Tabla 7: Valoración general sobre la pertinencia de los temas trabajados

	Todas coops	Agintzari	Zabalduz	Hirube	Bogan	Otras
Nº de respuestas	391	206	95	75	5	10
Media valoración aspectos generales	4,19	4,23	4,25	4,10	4,09	4,12
Media valoración ejes 1, 3, 4 y 5	3,93	4,00	3,88	3,88	3,75	3,71
Media valoración eje 2	3,89	3,96	3,83	3,83	-	3,89
Total	4,01	4,06	3,99	3,94	3,92	3,91

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

Como primera impresión general, se concluye que el nivel de satisfacción en todos los temas planteados recibe una valoración notable, y con variaciones poco significativas entre las distintas cooperativas. Las medias obtenidas rozan la calificación de 4 sobre 5 en la escala Likert, y las diferencias entre cooperativas hablarían de un grado de satisfacción ligeramente mayor entre las personas de Agintzari (que son, además, más de la mitad de personas en contestar el cuestionario) que del resto de las dos cooperativas.

Entrando a un nivel de concreción mayor, dentro de los aspectos generales la pregunta se formula de la siguiente manera: *¿Consideras que en las sesiones en las que has participado se han podido trabajar contenidos de interés y de relevancia en lo que se refiere a los siguientes aspectos?*

- *Cómo establecer unos mecanismos de participación que motiven una mayor implicación de las personas trabajadoras en la organización;*
- *Cómo cuidarnos mejor todas las personas trabajadoras, tanto socias como no socias, con el objetivo de generar un mayor sentido de pertenencia;*

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

- *Cómo relacionarnos con las personas y los agentes que rodean nuestra cooperativa (usuarios, administración pública, empresas del sector,...) de una forma que sea coherente con nuestra identidad cooperativa.*
- *Cómo incidir sobre los procesos de transformación social del territorio que sean coherentes con nuestra identidad cooperativa.*

Mediante estos cuatro ítems se identifican algunos de los temas que se hayan podido trabajar de forma transversal en los debates organizados en torno a los subtemas 1, 3, 4 y 5. La valoración obtenida para cada uno de esos ítems es el siguiente:

Tabla 8: Valoración general sobre la pertinencia de los temas trabajados ejes 1,3,4,5

Mecanismos de participación	Cuidarnos mejor todas las personas	Relacionarnos con las personas y los agentes que rodean nuestra cooperativa	Incidir sobre los procesos de transformación social del territorio	Media
3,96	4,00	3,93	3,82	3,93

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

Las personas que participaron del proceso de debate (un total de 219 de los 391 que contestan el cuestionario, el 55,9%) realizan una valoración muy positiva sobre la posibilidad de poder hablar en torno a cuestiones que consideran de relevancia para su actividad cooperativa, sobresaliendo los temas relacionados con los cuidados, que parecería a priori que han podido tener mayor presencia en los debates.

Esta hipótesis también ha sido ratificada en diversas entrevistas, por ejemplo, cuando se confirma que: *"...los cuidados aparecían en todos los temas...entonces hemos hablado de lo que hemos querido. Los temas eran diversos, y al final ha salido sobre lo que se quería hablar"*. (EME). Esta misma persona entrevistada añade a su comentario anterior la siguiente consideración: *"No coincidía con la hipótesis inicial, pero hubiera sido peor mantener de forma artificial algunos otros temas que no salían. Algo quiere decir que haya salido en todos los temas. Hay un interés"*. (EME).

Esta consideración, más allá de evidenciar cierta divergencia entre las expectativas iniciales y el trascurso real de los debates –aspecto éste que se aborda con mayor detalle en el siguiente punto- también hace hincapié en la necesidad de afrontar los debates que se desarrollan en los procesos participativos con un mínimo de flexibilidad y apertura, al constatar que en ocasiones los debates no se focalizan tanto

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

en los temas propuestos sino que más bien en los aspectos que realmente importan en cada momento y espacio a las personas participantes.

Rescataríamos, además, una percepción apuntada en el capítulo anterior, donde concluíamos que el concepto del cuidado no se ha planteado con la concreción suficiente para abordar algunos debates con mayor precisión, ya que en relación a los cuidados se ha podido hablar lo mismo de condiciones laborales, como de participación, como de órganos de gobernanza. Y también de cuidar las relaciones con el entorno, tanto de usuarios –comunidad– como de otros agentes del territorio. También desde el ED se apunta este extremo, al considerar que se haya podido *“manosear”* (EDZB) en exceso dicho término, disociándolo de una visión bidireccional y vinculándolo más hacia lo individual que hacia lo colectivo, y que ha podido *“llegar a cansar”* (EDAB) a algunos de los participantes.

Algunas personas identifican éste como un punto a mejorar de cara a procesos similares que pudieran plantearse en adelante: la necesidad de que más personas trabajadoras se involucren en temas de carácter más técnico, relacionados con la gestión, la estrategia, el cliente, etc. Se constata que gran parte de las personas acude a su “espacio natural”, apuntándose a temas relacionados con las personas y la relación que se establece entre ellas, y sin embargo, a los temas de carácter más empresarial (inter-cooperación y posicionamiento, en este caso) acuden en gran parte las personas que actualmente ocupan algún puesto de responsabilidad en la organización.

Sea como fuere, los 5 subtemas propuestos para ordenar el debate han sido ampliamente respaldados por las personas trabajadoras en las entrevistas realizadas, al considerar que todas ellas albergaban la relevancia suficiente como para ser debatidas en colectivo. Se comenta en las entrevistas que mediante los 5 subtemas se ha conseguido abordar el proceso desde una visión global, recogiendo algunos aspectos de carácter más micro (internos a la cooperativa) con los cuales la mayoría de las trabajadoras ha podido conectar con mayor facilidad, con otras de carácter más macro, relacionadas con el resto de cooperativas del grupo, el territorio y su transformación, que ayudan a contextualizar el trabajo cooperativa de forma más amplia y comprensiva.

Muchas personas han agradecido, por tanto, el esfuerzo de sintetizar los debates en 5 subtemas al considerar que esta propuesta ha ayudado a concretar, acotar y centrar el debate, aun sabiendo que están todos los temas interrelacionados. Y la elección de los debates en donde se ha querido participar se ve que responde a una

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

casuística muy diversa: las personas se han apuntado en aquello con lo que más cercanía tenían, o en donde más información sentían que necesitaban, o donde más consideraban que podían aportar, o donde más necesidad de participantes identificaban que había, o simplemente en los horarios que mejor les cuadraban.

Al trasladar a las personas dinamizadoras del proceso la pregunta de *"¿hasta qué punto se ha podido avanzar en los debates propuestos gracias a las dinámicas planteadas en la fase de debate?"* la mayoría de las respuestas apuntan hacia la misma dirección: no se ha podido avanzar hasta alcanzar un nivel de concreción alto en cada uno de los debates planteados, pero tampoco era éste el objetivo perseguido, ya que éste consistía más bien en realizar el ejercicio contrario, de abstracción sobre los aspectos fundamentales que se comparten.

Hay quien considera que los 5 subtemas eran los 5 con los que *"había que medirse"* (EMM), con el objetivo de ir incorporándolos en el *"lenguaje organizacional"* (se acuña la idea de *"hablar agintzariano"*), por muy abstractos que sean. La mayoría considera que se ha avanzado, que se podía haber avanzado más, pero que previamente se estaba en menos. La mayoría reconoce que los avances aún no se han visto (las entrevistas se realizan a dos meses de la finalización y presentación pública del proceso), aunque se traslada en distintos momentos que los resultados de Erroak están en fase de ser incorporados por los Consejos Rectores en los Planes de Gestión que se están desarrollando actualmente.

Hay quien alerta sobre la dificultad de poder medir realmente el nivel de avance en los debates, y da un valor intrínseco al mero hecho de poner sobre la mesa los debates, ya que éste mismo hecho ya genera un cambio. Un cambio que tiene que ver con ir incorporando una visión empresarial, un lenguaje organizacional, y un enfoque más global de los aspectos que afectan a la actividad cooperativa. También ha podido ayudar a *"re-significar"* gran parte de las cosas que ya se hacen, evidenciando los vínculos entre los valores cooperativos y las actuaciones cotidianas del día a día. En el mismo sentido, también se muestra cierto alivio al constatar que los debates planteados se repiten en otras experiencias cooperativas, y por tanto no son *"cosas raras"* del grupo Bogan.

Y nuevamente, a la par de lo que sucedía con la percepción sobre los tiempos dedicados al debate, el equilibrio entre la deseada amplitud de los temas a abordar y el nivel de concreción alcanzable en cada uno de esos temas, siempre tendrá como

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

resultado un punto intermedio que difícilmente satisfaga a los dos extremos al mismo tiempo.

4.2.3.2. Contenidos específicos del eje persona y cooperativa

Pasando ahora al nivel de concreción obtenido en los contenidos específicos del eje sistematizado en este trabajo, a la pregunta de: *¿Consideras que en el proceso Erroak se han posibilitado dinámicas adecuadas y suficientes para abordar los debates cooperativos y proponer mejoras relacionadas con los siguientes aspectos?*, donde se apuntaban las 9 dimensiones establecidas en la ficha de sistematización, las personas participantes de los debates del tema 2 que contestaron el cuestionario (84 en total), lo hacen en el sentido que se recoge en la siguiente tabla de síntesis:

Tabla 9: Valoración general sobre los contenidos abordados en el eje de persona y cooperativa

BASE MATERIAL			BASE EMOCIONAL				BASE ESTRUCTURAL	
Características del servicio	Proceso de crecimiento	Condiciones de trabajo	Transmisión y acompañamiento	Momentos vitales	Comunicación y conflictos	Espacios de encuentro	Órganos cooperativos	Estilos de liderazgo
3.99	3.87	3.78	3.98	3.92	3.85	4.01	3.81	3.81

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

La tabla nuevamente muestra un nivel de satisfacción alto, prácticamente alcanzando un valor medio de 4 sobre 5 en la escala Likert, superándolo en algún caso. Agregando dichas medias por bloques temáticos (o bases), los resultados arrojan la siguiente percepción: se han podido abordar debates y proponer mejoras a un mayor nivel en temas relacionados con la base emocional (valor promedio 3,94), que con lo material (3,88) o lo estructural (3,81).

Podría establecerse cierta concordancia entre estos resultados y, salvando las distancias, los obtenidos en la valoración general de contenidos, donde sobresalían los aspectos relacionados con los cuidados, que tendrían su traducción en este eje en los temas de transmisión y acompañamiento, respeto a los momentos vitales, comunicación y gestión de conflictos, y espacios de encuentro informal.

Estas percepciones generales, sin embargo, no han podido ser del todo refrendadas en las entrevistas grupales realizadas a las personas trabajadoras de Agintzari, Zabalduz e Hirube. En todas las entrevistas realizadas han aparecido dos principales escollos para realizar una reconstrucción más o menos precisa de los debates específicos del eje de persona y cooperativa:

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Por un lado, la mayoría de las personas entrevistadas reconocían haber tenido que realizar un esfuerzo importante para volver a recordar la concreción de los contenidos de las dinámicas en las que participaron. El lapsus temporal de 5-6 meses que inevitablemente transcurre entre la fase de debate (noviembre-enero) y las entrevistas de reconstrucción (mayo-junio), hace que no se tenga un recuerdo muy claro ni compartido sobre los contenidos concretos que se abordaron, y hasta qué nivel de desarrollo o consenso se llegó durante el proceso. Por mucho que haya habido otros hitos entre medio, la devolución por equipos (febrero-marzo) y la presentación final (24 de marzo), la sensación de lejanía o enfriamiento percibida por parte de las trabajadoras es bastante generalizada.

Por otro lado, se constata una superposición de espacios, al haber una constante alusión a los debates y a las dinámicas particulares que suceden en cada una de las organizaciones, aspectos estos no estrictamente vinculados al proceso Erroak (o paralelos al mismo) y que cuesta conectar con lo realmente aportado por el proceso Erroak.

Se ha intentado de forma recurrente por parte de las personas entrevistadoras establecer alguna relación entre las dinámicas organizacionales relatadas y el proceso Erroak, y esta conexión no se ha podido vislumbrar de forma clara en la mayoría de ocasiones. Las explicaciones a este hecho podrían enmarcarse en la ausencia de tiempo real para la puesta en marcha de las acciones que se derivan del proceso de Erroak, sin duda; pero también en la dificultad adicional que supone interrelacionar los dos ejercicios que finalmente se realizan en este proceso, es decir, el establecimiento de unas bases ideológicas compartidas y también la propuesta de las acciones concretas que de ellas se derivan, relación que muchas veces puede resultar no ser tan obvia o explícita.

Es por ello que en la reconstrucción que se realiza a continuación aparecen de forma recurrente referencias ajenas al proceso, pero que se recogen debido a que podrían servir de alguna manera para ver en qué momento se encuentra cada una de las organizaciones en relación a los temas que se propusieron en el debate.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Características del servicio

El conjunto de las personas entrevistadas no recuerda haber tratado los aspectos relacionados con la distancia entre equipos y cooperativa, entre cooperativas, y entre las cooperativas y Bogan. Las menciones van en el sentido de señalar las dificultades que entraña, en el ámbito operativo, poder establecer mayores niveles de coordinación entre distintos equipos, y se valora que Erroak ha posibilitado un espacio de encuentro entre distintas personas de diversos equipos, lo cual en sí mismo podría ser valorado como una aportación del proceso. Se menciona una experiencia concreta vinculada al programa de “Zaintza komunitarioa”, donde han establecido un espacio periódico de encuentro e intercambio entre personas de Agintzari, Zabalduz y Zakan, y que consideran habría que extender para una mayor número de servicios y programas compartidos.

Proceso de crecimiento

Se constata que es un tema con mucha presencia, tanto a lo largo del proceso de Erroak, como en el día a día de las organizaciones. Algunas identifican procesos propios de cada organización para abordar dicha cuestión (Igela en Agintzari, Hazia en Zabalduz, comisión creada en Hirube,...), aunque no saben en qué medida dichos procesos están relacionados con lo avanzado en Erroak.

Las personas entrevistadas valoran muy positivamente que la cooperativa las haga partícipes de las decisiones adoptadas al respecto, y se detecta una consciencia bastante generalizada de los peligros que entraña un crecimiento excesivamente rápido. Se diría que el colectivo de personas trabajadoras es plenamente conocedora y consciente del momento de gran crecimiento que viven sus cooperativas, y se agradece el que sean informadas porque dicha información sirve para templar algunas inquietudes que se manifiestan al respecto.

Sin embargo, existen distintos posicionamientos en torno al grado de implicación que deberían tener las trabajadoras en los procesos de toma de dichas decisiones. En alguna cooperativa se traslada la necesidad de que la base sea consultada más allá de ser informada, pero incluyendo algún matiz:

“...Me he enterado, y he visto espacios en los que te puedes enterar de todo esto. Se han creado, yo no sé si se han creado por Erroak, pero he visto que se han creado...porque sí que cuando empezó la cooperativa hubo un conflicto con un local que se compró por la cooperativa y hubo críticas de que no se había

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

informado suficiente a los socios y se había hecho de una manera unilateral...(habría que pasar de informar a consultar –añade otra socia-). Sí, pero yo también entiendo que consultar todo es complicado". (SNH2).

Aunque tampoco esta opinión recaba un consenso amplio, ya que las mismas personas consideran que es una atribución de los Consejos Rectores desempeñar este tipo de funciones, para adoptar las decisiones que incumben al conjunto de la cooperativa, y las personas trabajadoras deberían confiar en su labor. Varias de las personas trabajadores reconocer verse perdidas ante estos asuntos, al no disponer de la visión global o de los parámetros necesarios para poder aportar en dichos procesos.

"Klaro hori gainera...eske niretzat hori oso zaila da guk, ez? Hezitzaile batek, psikologo batek...nik ez daukat parametorik hori baloratzeko. Ze nik suposatzen dot hazten ez bagara que se nos retira batzuetan (...) osea gauza batzuk hartu behar dituzula bai edo bai beste batzuk izateko. (...) gauza batzuk galtzen dira eta beste batzuk irabazi hor, baina, ze, guk esan behar dogu? Hezitzaile batek? "(SVA)

Condiciones de trabajo

Los debates en torno a la dualidad del modelo actual, donde conviven personas socias y no socias han sido ampliamente recogidas en las notas tomadas en las sesiones observadas. Aunque nuestra percepción haya sido la de considerarlo como un debate central, al observar su presencia de forma recurrente en gran parte de las sesiones observadas, dos de las tres cooperativas entrevistadas niegan que este debate haya tenido mucho recorrido en Erroak.

En general, se traslada una visión integradora sobre la convivencia de personas socias y no socias, al ser consideradas estas últimas como personas de "pleno derecho" a la hora de ser informadas, consultadas y compartir el proyecto. El reconocer la existencia de personas no socias, sin embargo, no es óbice para plantear un modelo de mayor grado de asociación posible. La idea se dice que es ir a un mayor número de personas asociadas, aunque en alguna de las cooperativas se han puesto en evidencia las inquietudes que existen sobre las supuestas ventajas de haberse hecho socias de trabajo:

"... a veces debatimos más en el pasillo, no? Yo he invertido un dinero, estoy invirtiendo un tiempo y tengo las condiciones de trabajo iguales que un no socio, ¿me está compensando? ¿Por utopía? ¿por ideas? Pues sí, pero no sé hasta qué momento"(SNH2)

Esta opinión es respaldada por otra persona socia, que se cuestiona hasta qué punto les compensa ser socias, por ejemplo, cuando han tenido que devolver las horas

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

de participación en Erroak, aspecto éste que niega que hayan tenido que hacer las personas no socias. En las observaciones anotadas en las sesiones presenciadas los comentarios, no obstante, iban la mayoría de veces en el sentido contrario, al considerar que la base societaria de las cooperativas podía disfrutar de unas condiciones laborales incomparables a nivel de convenio sectorial, “gracias a” que las personas no socias se ocupaban de las cargas de trabajo que muchas veces renunciaban las personas socias.

Las percepciones, a este respecto, se ve que son muy diversas y que no han podido ser resueltas o acordadas a lo largo del proceso de Erroak. Tal y como comentaba una persona socia: “*de eso se hablaba antes, se habla ahora, y se hablará mañana*” (SNH).

Transmisión y acompañamiento

Este tema ha tenido una presencia desigual, según lo relatado, pero se identifica como un momento clave a la hora de ir afianzando el proyecto cooperativo. Una persona trabajadora de reciente incorporación lo relata de la siguiente manera:

“Niri zera, harrera prozesu hori ez ostien ein modu ofizial baten, baina bai lantaldiek edo lankidiek bai sartuiztien kuriosidade hori ez?, bai, ondo salduoztien ba prozesuek zeintzuk diren parte hartuko banaben ba bueno enteratuko nintzala nundik nora doian enpresia...Lehen esan dodan muden beste eredu batetik nator, eta nik usteot nire kasua ikusitte ba harrera informal hori edo nire lankidiek hartu zeban roll hori..ba asko lagunduoztan eta horregatik parte hartu neban gero Erroaken” (TNA).

El hecho de acoger a las nuevas personas y hacerlas partícipes del proyecto desde el primer momento, aunque vengan a hacer una sustitución corta, se señala como fundamental, aunque depende a día de hoy del equipo en donde caiga, y de las fuerzas (disponibilidad, liderazgo, implicación) que tenga este equipo para transmitir ese sentir cooperativo. Desde Agintzari se señala la existencia de un protocolo escrito, pero se duda sobre su aplicación real. Desde Hirube, por el contrario, se indica que este proceso a día de hoy se hace con “*bastante presión, se les pide mucha implicación desde el principio, con cierta obligatoriedad, y esto genera quejas*” (SNH). Desde Zabalduz se comenta que últimamente han realizado muchas entrevistas de trabajo, que aprovechan para hablar sobre la cooperativa, aunque no se pregunta desde el inicio si le interesaría hacerse socia.

Momentos vitales

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Uno de los puntos que mayor consenso presenta es este debate, el referido a los momentos vitales de cada persona que exige diseñar diversas formas de participación adaptables a cada momento; también entrarían aquí las medidas de conciliación que posibiliten adecuar las cargas de trabajo/participación a los compromisos (de cuidados/activismo) externos a la cooperativa. Se afirma que este debate se ha desarrollado con bastante profundidad, tanto en Erroak como en el día a día de las cooperativas.

Por parte de algunas personas de Agintzari se estima que la cooperativa tiene un modelo muy avanzado en el ámbito de la conciliación y los cuidados:

“No podemos tener mejores condiciones de conciliación. (...) Y muchas otras cosas. La resolución de los conflictos, que en la resolución de los conflictos no estemos atinando? Sin duda. Pero joder hay un grupo de personas activándolo. (...) ¿Que tú tienes una pregunta y hay una respuesta que no siempre va a ser de tu agrado?, pues eso es una cuestión también de madurez...y esta parte a mí me remueve un poco. (...) Cuando lo he hablado en el tú a tú, y digo, “vamos a hacer tu línea de vida en la organización, ¿cuándo has necesitado?, ¿qué se te ha dado? ...(...) entonces se necesita como poner proceso individual a esa necesidad. Y luego que tú puedas identificar qué necesidad. Como estructura tenemos yo creo que una estructura de cuidados, pero claro, ahora mismo si estuviera aquí una persona que está con el tema de las jubilaciones no estaría para nada de acuerdo con lo que yo estoy diciendo...” (EDHB)

Desde Zabalduz apuntan algunas herramientas desarrolladas en Agintzari como interesante para ser aplicadas en Zabalduz (caso del “Vinculograma”). Existe, por tanto, un elemento bastante compartido de poner a las personas y a sus necesidades en el centro de la organización, aunque no se obvие que este principio también deriva en ciertas situaciones que poco tienen que ver con actitudes cooperativas, porque al final las personas que participan siempre acaban siendo las mismas.

“Si somos algo somos flexibles. El que no pueda participar en algún momento es porque no ha podido o porque no ha querido. Pero el que no ha participado nunca...es porque el ciclo vital lo tiene muy jodido, o muy largo (risas) No existe una obligatoriedad. Antes por ejemplo teníamos las horas cooperativas y se quitaron. Porque había gente que no las hacía...pero cuando se quitaron también se decía que en algún lado se deberían de contabilizar esas horas. Si es voluntario, ¿para qué los tenemos que apuntar? Habría que hacerlo, pues no lo sé, pero se ha decidido quitar eso”. (SNA)

El debate de las “horas cooperativas”, o la monitorización de las horas dedicadas a la participación societaria, también se recogía en las notas de observación, y no parece

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

que se haya podido avanzar sobre este aspecto en Erroak. No parece que se considere una herramienta muy motivadora, ni para quien lo aplica ni para quien es fiscalizada con ella: *"el que quiera participar lo hará, y el que no, pues ya se buscará etapas de ciclo vital enlazadas con otras"* (SNA).

Este debate se completa con la visión aportada desde Zabalduz, de tener que afinar mejor en la revisión de las cargas de trabajo de ciertas personas, con responsabilidades societarias, que pocas veces causan baja, pero pueden acabar por esto mismo siendo quemadas.

Comunicación y resolución de conflictos

Este parece ser otro de los aspectos sobre los que más se ha podido hablar durante el proceso. Se identifican algunas herramientas ya existentes (boletín Tantaka de Agintzari) así como otros proyectos compartidos en marcha (boletín interno para Zabalduz, página web corporativa conjunta para el Grupo Bogan, el Equipo de Resolución de Conflictos en Hirube), que llevan el debate a acciones y propuestas más aterrizadas.

"En este tema mi equipo se vino arriba: se propuso la figura de una persona facilitadora. (...). Hay problemas de encontrar la información interna. Agilizadores de información. No se entienden las decisiones si no se explican, y esto genera conflictos. Si hay problemas en la comunicación va a haber conflicto, esto está claro. A través de comisiones o ...una persona que tenga un conflicto...Que haya una persona que se identifique como un poco neutra que tenga habilidades de comunicación..." (TVA)

Se comparte una reflexión en todas las cooperativas de que la falta de información y comunicación genera problemas y conflictos, que luego no se aciertan a afrontar una vez estallan. Es por ello que se pueden identificar un elenco importante de propuesta de mejora que actúen en un sentido preventivo, para poder evitar los conflictos surgidos por la falta de transparencia en la comunicación y la consecuente falta de confianza entre las personas trabajadoras.

Espacios de encuentro inter-cooperativo

Sobre este tema no parece que se haya profundizado mucho en las sesiones a las que acudieron las personas entrevistadas. Aunque casualmente haya sido una de las cosas mejor valoradas del proceso Erroak, la interrelación entre personas de distintas

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

cooperativas, no parece que del proceso se haya alcanzado una visión clara para su desarrollo de cara a futuro.

Se mencionan algunas experiencias donde se comparten espacios (Teknoadineko, Zaintza Komunitarioa, ...) pero en todo caso se enmarcan todas estas iniciativas en el marco de actuaciones puntuales de los equipos de trabajo, que por su propia voluntad abren dichos espacios de inter-cooperación, pero sin que haya una coordinación técnica de mayor alcance. Por el momento nadie identifica qué estructura inter-cooperativa podría ser la responsable de coordinar dichos equipos y programas:

Este aspecto, sin embargo, preguntado a las personas dinamizadoras, aparece como un elemento a trabajar y considerado como importante para ir consolidando la pertenencia a un grupo cooperativo:

"Tiene más que ver con que la gente se identifique con los valores a través de su actividad. (...). Desde el ámbito técnico se pueden generar espacios que le den sentido a Bogan" (EME)

"El debate ideológico aterriza en la práctica, y tiene que haber una conexión también entre prácticas similares dentro del grupo. Esa segunda parte siempre está presente, pero no se ha conseguido un nivel de articulación grande. Primero debería salir de las cooperativas, y luego buscar su coordinación a través de Bogan." (EMA)

Aunque tampoco pasan por alto las dificultades que entraña operativizar en la práctica dichos espacios de coordinación técnica:

"Es muy muy difícil. Se hizo en Durango pero es muy difícil. Por espacio y por forma de trabajo. En Bogan cada cierto tiempo habrá que hacer algo de esto. Por equipos naturales de trabajo se tienen que ir juntando (...) Hasta ahora la cuestión técnica estaba un poco desorganizada. Hay que darle una vuelta. En lo más lúdico se ha hecho. Se organizaba, pero luego iban 25. (...) Conseguir estar en contacto entre las distintas cooperativas es difícil, también para juntar el CR de Bogan, que no nos hemos podido reunir de forma presencial durante mucho tiempo. No es por falta de ganas sino por falta de disponibilidad, no estamos liberados". (CR2)

Órganos societarios

Sobre este aspecto cabría señalar que la situación actual y el recorrido de cada una de las cooperativas del grupo condiciona sobremanera la forma de enfocar estos debates.

Las trabajadoras de Agintzari no recuerdan haberlo hablado en Erroak. Desde Zabalduz, se transmite la existencia de ciertos procedimientos internos para la composición y renovación de los órganos de gobierno, al tiempo que han descartado

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

adoptar otras que habían sido experimentadas previamente por Agintzari (ejemplo de las “horas cooperativas”). Se considera, además, que tampoco la organización cuenta con una trayectoria suficientemente extensa como para que se hayan podido generar conflictos a este respecto.

Desde Hirube, sin embargo, aparece como un debate muy reciente y vivo, a raíz de la situación generada por la ausencia de personas postuladas para renovar el Consejo Rector de la cooperativa. Se habla de que hace falta más información para que la gente sepa cuáles son las funciones a desempeñar en estos órganos y quitar ese “miedo a lo desconocido”, al tiempo que consideran que habría que plantear algún mecanismo para reconocer y recompensar (mediante liberación de jornada) las horas dedicadas a la gestión cooperativa, que a día de hoy conciben como difícilmente compatible con las tareas de trabajo cotidiano. Apuntan a que el modelo de Zabalduz podría ser aplicable para Hirube, y que el proceso Erroak ha podido tener un impacto positivo sobre este tema, al constatar que ha podido despertar cierta ilusión.

Estilos de liderazgo

Finalmente, el debate sobre los estilos de liderazgo sí se identifica que haya salido en este proceso, tanto desde la parte de las personas trabajadoras como desde los propios órganos societarios:

“Ha venido más desde abajo...si tenemos unos principios democráticos, vamos a cumplirlos, si estamos hablando de cuidados vamos a cumplirlos...” (TVA)

“Ze hori ere atera zen feminismo ikuspegitik, ez gaude zuzendaritzetan baina bagaude Kontseilu errektorean idazkari eta lehendakari, por la diferencia simbólica...Eta arduradun asko emakumezkoak baina zuzendaritza ez (...) Gu ere Kontseilu Errektorean hausnarketa honekin genbiltzan, izan behar du kontseilu presidentzialista? Aber gero prozedimendutan, firmak, no se qué...batena da, osea, por ley, baina representatibitatea ere banatu daiteke, bileretara ere Zuzendaritza Batzordetara ez nintzen ni beti joaten...bueno hor gabilta. (...) baina ereduak falta dira, hor dago, hor dago asuntoa!” (SVZ)

“Nire ustez da entorno bat non errexak diren gauza hauek planteatzea. Ez dakit hiru kooperatibak baina behintzat Zabalduzen. Ez badaude ereduak, ba bilatzen dira. Ez dakit, niretzat da ideologikoki oso aktualak den kooperatiba bat, orokorrean eta gainera dago en búsqueda activa de...nola hobetu, nola erraztu...eta hori da klaramente egon diren pertsonen esker (...) konstanteki ikasi, hobetu, zer aldatu dezakegu, hau egokia da...” (SNZ)

Sin embargo, algunas otras personas cuestionan que el estilo de liderazgo haya sido un aspecto que se haya trabajado realmente con las personas que ocupan puestos

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

de responsabilidad en toda la estructura cooperativa, tanto societaria como técnica, ni hasta ahora, ni durante el proceso de Erroak.

"Osea, yo lidero un equipo, y en mí no han buscado ningún estilo de liderazgo (se ríe)...pero ni en mí ni en ningún otro (...) Igual orain bilatzen da, e? inkorporazio berrietan. Baina lehen zan, bueno el otro se ha ido, zein geratzen da bueno ba zu! Eta sálvese quien pueda. Klaro orduan el liderazgo, ba bakoitzak daukana, ahal duena, eta ez dakit horretan lantzen den. (...) No viene desde arriba, no viene una idea de bueno aquí se trabaja así y queremos un estilo de los coordinadores..." (SVA)

"...pero que sea a través de toda la jerarquía porque al final Agintzari es lo que tiene, que a nivel laboral hay ciertas jerarquías porque si no esto no funciona pero a nivel cooperativo hay más transversalidad, también gestionar todo eso...que todas las personas tengan los mismos valores para transmitir coherencia". (SNA)

"Batzutan berba potoloak erabiltzeagatik, ekintzak ez dira potoloak." (SVA).

4.2.4. Aprendizajes y claves relacionadas con los RESULTADOS OBTENIDOS DEL PROCESO

El informe final presentado por parte del ED de Erroak recoge un resultado doble: por un lado, se redacta el texto consensuado para cada uno de los 5 temas trabajados, que sentará las bases para una redacción posterior de la Declaración de las Bases Ideológicas del grupo Bogan, y; por otro lado, se adjunta un listado amplio de Propuestas de Acciones que se extraen de cada uno de los subtemas trabajados (Erroak Dinamizazio Taldea, 2023e).

No obstante, el objetivo con el que se lanza el proceso Erroak por parte de las personas que lo diseñan se manifiesta en los siguientes términos: *"Reflexionar y definir las bases ideológicas comunes que dotan de sentido al trabajo cotidiano de las personas de las diferentes cooperativas y que deben ser referencias en la toma de decisiones colectivas"* cuyo resultado esperado no es otro que *"una declaración ideológica que ofrezca cobertura a la referencia identitaria, al posicionamiento en la sociedad, a las aspiraciones y a los compromisos de las personas que conjuntamente integran Bogan"* (Bogan, 2023b).

El hecho de que el proceso participativo haya transcurrido hacia la realización de otro ejercicio adicional, el de la Propuesta de Acciones, en principio no contemplado en la fase de diseño, responde a una serie de demandas y aspiraciones que surgen una vez iniciado el proceso, tal y como se detallará a continuación.

El presente apartado se organiza, por tanto, analizando en primer lugar, las expectativas con las que se iniciaba el proyecto y abordando, en un segundo momento,

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

la valoración realizada sobre los resultados obtenidos del proceso, desde una triple óptica: el grado de satisfacción con respecto a la Declaración Final, con respecto al conjunto de acciones propuestas y por último, con respecto a lo que haya podido aportar el proceso Erroak en el sentido de pertenencia de las personas que conforman las cooperativas asociadas en dicho grupo.

4.2.4.1. Expectativas y grado de satisfacción

Las expectativas con las que cada una de las personas participantes afrontan el proceso varían sobremanera dependiendo de la posición desde la que se participa en la misma. Diríamos aún más, las expectativas identificadas resultan ser más homogéneas por parte de las personas dinamizadoras, aunque con importantes matices que, para el caso de las personas trabajadoras, ya que éstas se ven muy condicionadas por una serie de factores que tienen que ver con su grado de antigüedad en la cooperativa o su forma de vinculación laboral (socias o no socias), entre otras. También aparecen referencias constantes a procesos de reflexión vividos de forma reciente, de forma independiente en cada una de las cooperativas.

Tanto las personas de Zabalduz como las de Hirube ven muchas similitudes entre el proceso de Erroak y sendos procesos que habían dinamizado muy recientemente en el tiempo en sus cooperativas: el proceso de Hazia, en el caso de Zabalduz, y la creación de la cooperativa de Hirube. Las personas entrevistadas de Zabalduz reconocen que aun teniendo muy cerca en el tiempo el proceso de Hazia, lo cogían con ganas, principalmente por la posibilidad que ofrecía Erroak de conocer a las personas de otras cooperativas y sus dinámicas concretas. Las personas entrevistadas de Hirube también consideraron interesante poder seguir hablando de valores y principios, aunque alguno de ellos haya podido transmitir cierta fatiga: *“Me pareció estimulante sí, pero bueno, tampoco pa tirar cohetes, e?”* (SNH2).

Las respuestas de las personas de Agintzari muestran una recepción más variopinta: una persona no socia de reciente incorporación lo recibe con agrado, al venir de otro modelo no participativo, y brindársele la posibilidad de ser parte de la cooperativa y poder conocer en mayor profundidad las dinámicas internas de la misma; otra de las personas con más recorrido también considera muy interesante tomarse un tiempo para encontrarse, sentarse y reflexiona; por último, otra de las personas veteranas de la cooperativa reconoce que se ilusionó pensando que era un nuevo proceso puesto en marcha desde Agintzari, pero que sintió cierto *“desinfle”* cuando vio

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

que englobaba a todas las personas que componen Bogan, ya que en su opinión no son equiparables los sentidos de pertenencia de las personas con respecto a su cooperativa que con respecto a Bogan, que no deja de ser, por el momento, una herramienta de carácter instrumental.

En el lado de las personas dinamizadoras, los pareceres con respecto a la relación entre las expectativas iniciales y el desarrollo del proceso son también muy diversos:

"La idea fue muy colectiva. La expectativa en el Consejo de Dirección era fundamentalmente parar a pensar ante un proceso de crecimiento muy rápido que incrementa el número de decisiones a tomar y que fuerza a los CR a tomarlas cada vez más aislados, más lejos de la masa. En Agintzari ya lo tenían mínimamente organizado, pero si no se hacía a nivel Bogan podía dar lugar a problemas. Había que dotar de una sensación de identidad al grupo Bogan empezando por abajo, en un proceso de abajo hacia arriba. Ha quedado razonablemente apañado, se podía haber hecho mejor, pero también muchísimo peor." (CR2)

Se recoge una primera opinión que valora que el desarrollo del proceso ha estado razonablemente bien alineado con el objetivo propuesto. Otras personas del EM, sin embargo, muestran otros matices en cuanto este tema:

"Yo me lo imaginaba de otra manera, pero... (EMM)

"A nivel de proceso creo que ha sido lo que se esperaba, a nivel de concepto y desarrollo de las sesiones no, yo esperaba algo más centrado en menos cosas, y luego a nivel de resultante final yo la idea que tenía era otra (...) pero no tiene que ser la mía, si las valoraciones han sido super positivas pues es probable que el diagnóstico o la propuesta inicial pues no era la que necesitaba el 95% de la organización (...) La organización lo ha llevado a donde ha considerado que tenía que ser". (EME)

"Esperaba más ideológico, más conceptual, más de debate, menos de aflorar puntos concretos y recogerlos, de penetrar en menos cosas con más intensidad (...) Ha tenido mucho que ver con el empoderamiento del ED; se pedía un documento sintético, pero se ha preferido profundizar en muchos aspectos. ¿Que tenía que haberse guiado más? Pues probablemente hubiese salido otra cosa." (EMA)

Aflora aquí un interesantísimo debate sobre el nivel de dirección o dirigismo que exigen este tipo de procesos que, al contar con la participación de tantas personas, pueden ir trascurriendo por derroteros distintos a los previstos, a no ser que exista una voluntad precisa de ir reconduciéndolos al objetivo propuesto. Va se ha recogido en el apartado anterior que por parte del ED no existía ninguna intención de orientar el proceso, sino más bien de acompañarlo, y recoger de la forma más objetiva posible

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

todos los aspectos que iban saliendo del proceso. Desde el EM también se afirma que el *“espíritu no era el de dar un encargo concreto”* (EMM) al ED, sino más bien de empoderarlo para que construyera un proceso desde dentro. Otra persona del EM acepta, por tanto, que el resultado aun no siendo el esperado, es el resultado de un acuerdo entra las personas participantes, y por coherencia, es éste y no otro el resultado realmente válido.

Desde las personas entrevistadas en el ED las inquietudes abordan otras cuestiones distintas. La valoración que realizan del proceso es muy positiva, por el proceso en sí mismo, y por la exposición y la presión que sentían al principio de *“tener que hacerlo bien”*, pero una vez terminada la tarea, algunas ven con cierta preocupación una falta de continuidad:

“Tengo la sensación de que ha evolucionado mucho, porque al menos para mí al principio todo era maravilloso, y si te quedas allí la expectativa se cumplió cien por cien. Y ahora si lo miras desde una esto más fría (...) a mí el momento de conclusión no me ha acabado de satisfacer (...) tengo la sensación como que se le ha dado carpetazo, ...(...) tengo la sensación de que nadie ha cogido el testigo bien” (EDAB)

“Bogan debe ser el motor de la continuidad de Erroak. ¿Bogan es capaz, con la estructura actual, de seguir siendo el motor de la continuidad? Ezin du, oraingoz. (...) Los CR lo han recogido en sus Planes de Gestión, pero ¿la parte más política quién lo coge? Hay que dotar de estructuras para ello. Nik sentitzen dot etorriko dala. (EDZB)

Independientemente del valor subjetivo que tengan cada una de estas apreciaciones, la incorporación de este ejercicio de propuestas concretas, para la cual se habilita la tercera sesión del proceso de debate, responde a una demanda y a un sentir que se manifiesta de una forma muy patente, y que también se ha podido recoger en las diversas fuentes de información utilizadas para este estudio.

En los cuestionarios son numerosos los comentarios que apuntan en esa dirección, en el último apartado dedicado a recoger cualquier otro comentario sobre el proceso:

“Poner en marcha las acciones más pertinentes desde el Consejo Rector”
(Cuestionario)

“Eragiña baldin badu ondo, baina denak berdin jarraitzekotan ez du sentzurik”
(Cuestionario)

“Que no quede sólo en papel. Seguro que no. Ánimo y gracias” (Cuestionario)

“Gai oso garrantzitsua da eta landutakoa egunerokotasunean nola egin da lortu beharrekoa zaila den arren” (Cuestionario)

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

"Que se aplique lo que se ha realizado y no quede en papel mojado"
(Cuestionario)

"Prozesua ondo egon da, orain ikusi beharko da ekintzak nola garatzen diren"
(Cuestionario)

"Que las acciones se lleven a cabo de una forma eficaz" (Cuestionario)

"Jakinminez nago hemen ateratzen dena gero akziora nola pasatzen den".
(Cuestionario)

También en las entrevistas realizadas a las personas trabajadoras se percibe esta misma impresión:

"Bueno ni oraindik a la espektatiba nago. Heldu gara a la declaración. Eta orain zer gertatuko dan nik usteot hori dala garrantzitsua, zelan emon jarraipena. (...) zelan bajatzen dogu gure egunerokotasunera...zer izan nahi dogun, edo zer garen, badirudi adostu dogula parece bonito a lo que hemos llegado, baina gero zelan? (SVA)

"La cosa va bien, pero me falta ver la segunda parte, que es el de las acciones, ver cómo se implementa". (SNH2)

"Por eso la importancia de que traslade a las acciones. Yo he participado en un proceso de reflexión...¿participaré en más? Pues depende de lo que haya sacado de esta...Yo quiero algo que nos sirva en nuestro trabajo diario". (TVA)

El proceso, en este sentido, carecería de utilidad a menos que se tradujera en acciones concretas a incorporar en el trabajo cotidiano, según un sentir ampliamente recogido por parte de las personas participantes. Otras personas, sin embargo, trasladan otros puntos de vista, con un enfoque bien distinto para el caso de las personas recién incorporadas:

"Nik nire partetik beste espektatiba batzuk neukosan, enpresan parte izatia, eta nire espektatibak horko partetik bete egin dira. Ze bueno gustau yaten deklarasiño filosofiko baten parte hartzia, entzutia beste lankide beteranuei be bai ba ze ikuspuntu dekien (...) gero ein dana, eta zelan eruengo dan, ba egongo naz pendiente ze interesa daukat, ondiño ez naz kooperatibistia baina interesa daukat egunen batian ixateko aukeria emoten bada" (TNA)

También se han podido recoger otras valoraciones que muestran su grado de satisfacción al ver sus expectativas cumplidas, bien porque no partían de unas expectativas muy altas (*"en este trabajo te acostumbras a no tener grandes expectativas"* (SNH)), bien porque no esperaban que el proceso incluyese también un análisis de las acciones a acometer (*"eso no es responsabilidad del ED. La responsabilidad es de los Consejos Rectores y los Consejos de Dirección (CR2) o bien porque el proceso ha posibilitados otro tipo de cosas (conocer mejor la propia*

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

organización, a las personas y dinámicas de otras organizaciones, etc.) que han satisfecho las expectativas de las personas entrevistadas.

4.2.4.2. Valoración sobre los resultados del proceso

Una vez contrastadas las impresiones generales del proceso, también se ha preguntado la valoración que les merecen los resultados más tangibles que se derivan del proceso: la declaración y las propuestas de mejora.

En torno a la Declaración Ideológica se percibe un nivel de satisfacción bastante unánime.

"Yo creo que nunca va a llover a gusto de todos, pero creo que a modo conclusión, bueno pues, suficientemente bueno, sí que engloba lo que se ha ido trabajando" (SNH)

"Yo me siento muy cómodo y orgulloso.(...) Es una pasada, ¡porque esto es una empresa! Que haya una empresa que hable en estos términos...Nik hartu ditut bi puntu garrantzitsuak iruditzen zaizkidala: modelo de gobernanza compartido, me parece un conceptazo desde la perspectiva empresarial, e? y apuesta por las políticas públicas socialmente comprometidas. (...) Esto no es un grupo militante, baina los términos se acercan a unas perspectivas militantes. Y dentro de la gobernanza compartida el enfoque feminista y Euskal Herria. Ni sentitzen naiz super ondo (...) Ni prozesuak eroso sentiarazi nau egituran" (EDZB).

La mayoría de las personas entrevistadas asumen lo recogido, y sienten que se ha podido recoger gran parte de lo que se habló, aunque reconocen que el ejercicio no estaba exento de enormes dificultades: *"Eta ze zaila hori dena sintetizatzea, ez? Nire ustez bidea nahiko fin egin zen (...) hor dago kriston lana. (SVZ).* También desde el EM se afirma que se establece un *"campo de juego interesante"*, que deja un *"marco de juego"* y que el simple hecho de que aparezcan ciertas cosas (como por ejemplo inter-cooperación) ya sirve para empezar a hablar de ellas.

También se han recogido ciertas voces algo más críticas con el resultado obtenido para la declaración: *"No le veo valor de declaración, por extensa. A lo mejor como primera versión está bien" (EMA)* *"Lo habrían hecho más general, más abierto aún" (CR1),* y otras que apuntan en el sentido que se ha desarrollado con anterioridad, restando algo de valor a la declaración a menos que se traslade luego en acciones concretas:

"Deklarazioa ondo, ondo, porque claro, nork esango dau ezetz, ez? Baina klaro gero hori nola egiten dugun, niretzako hor dago apur bat gakoa" (SVA),

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

"Esa reflexión salía en todas las reuniones. La reflexión bien, ¿pero las acciones? Todo sonaba muy bien pero hay que trasladarlo a las acciones diarias" (TVA).
"La miga viene después..luego que se vea, que se note. Ahora la puesta y la gran prueba" (SNH1).

Por último, hay quien concede mayor valor al proceso vivido que al resultado obtenido mediante la declaración.

"Niretzat prozesua izan zan garrantzitsua. (...) Gogoratzen naiz baten batek esan zuela esaldi bat ta ni horrekin geratu nintza: nire anai arrebak edo lehengusuak Agintzari eta Hirubeoako dira, ezta? Niretzat sentimendu hori, ba nik eduki izan dut nire lankideekin ez? Baina ba goazen hau ere lantzea, ez? (...) orduan ba niretzat garrantzitsuena prozesua izan da, deklarazioa ere bai e? baina prozesuan bizitakua, entzundakua..." (SNZ)

Ciertamente, dichos procesos participativos tienen un valor en sí mismo en su dimensión vivencial, y en los (nuevos) sentidos de pertenencia que generan, aspecto que se recoge a continuación. Sin embargo, tal y como se matiza en las entrevistas, el proceso es lo más importante para quien lo haya podido vivir, no para el resto de las personas trabajadoras, por tanto, se apunta la necesidad de darle a la declaración final una categoría organizacional que trascienda el ámbito vivencial de cada una de las personas.

Sobre las acciones propuestas, el nivel de conformidad con lo propuesto es, en general alto. Son acciones que *"no chirrían"* ni tampoco *"sorprenden"*, y por tanto, se infiere que la mayoría de las personas trabajadoras aporta desde una posición bien situada.

Preguntadas acerca de la pertinencia de estas propuestas, las reacciones son diversas: hay quien pone sobre la mesa la concordancia entre algunas de las propuestas realizadas y algunas dinámicas que ya llevan siendo aplicadas o que están actualmente en diseño en las distintas cooperativas. Se apuntan las medidas relacionadas con los cuidados que, para el caso de algunas cooperativas, algunas llevan abordándose desde hace mucho tiempo (medidas de conciliación) y otras están ya en proceso de consolidación (gestión de conflictos).

El hecho de que coincida lo demandado con lo actualmente existente (o en marcha) pone sobre la mesa otro aspecto, más referido al ámbito comunicativo. Se dice que *"hay que estar muy activo para conocer todo lo que se ofrece y hace en la cooperativa"* (EDAB), y por tanto, algunas de las acciones se han podido proponer por falta de conocimiento, o por falta de socialización de las mismas.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

"Otras se llevan demandando hace años...otra cosa es que a veces se dice que no a cosas." (EMA).

"Yo creo que hay una tercera derivada que es que...no es que no se les haya hecho caso, o que no haya conocimiento, es que algunas son procesos lentos, o que se están tardando en abordar: la comunicación, hay procesos...(..) pues sí, probablemente va más lento de lo que la gente quisiera" (EME)

"Y luego hay cosas irresolubles, dentro de 16 años la comunicación va a salir, porque es una demanda que es super natural en un modelo que está basado en la comunicación..." (EMA).

Más allá de una valoración general de lo propuesto, la segunda dinámica de este trabajo de sistematización consistió en la organización de dos grupos focales, que realizaron el ejercicio de sintetizar y concretar aún más los resultados obtenidos del proceso, cuyos resultados se recogen en el Anexo V.

Finalmente, el proceso Erroak surge desde la principal inquietud de generar y potenciar la pertenencia cooperativa de las personas trabajadoras, y para eso se plantea la metodología desplegada con una clara ambición de incorporar cuantas más voces posibles, para ir generando ese nuevo sentido de pertenencia.

Preguntados sobre este extremo, las valoraciones son en general positivas, aunque con distintos matices para cada una de las cooperativas.

Lo positivo se identifica por lo que ha podido generar dentro, pero también por lo que significa en términos comparativos:

"a Zakan, jo, les parece la bomba (...) Creo que una parte de la dificultad que tenemos de percibir a veces es que aquí hay gente que sale de la universidad y entra en Agintzari y percibe ciertos procesos como los normales. Esto no sucede en las organizaciones habituales y desde luego no sucede en otras cooperativas. (...) Creo que a veces perdemos la medida o la comparativa, ¡es que hay organizaciones del tercer sector super verticales y nada transparentes! Osea que esto no te da con la forma jurídica el carné...quien tengan con quien compararlo le está dando el valor que tiene, pero en algún momento hay personas que se han podido anestesiar y que piensan que esto es lo normal, ¡pues no es lo normal!" (EME)

"Esto te das cuenta cuando viene gente de fuera y te dice (...) estoy flipando, como estas en la dinámica esta que normalizas algunas cosas, cuando te viene de fuera alguien pues dices pues esto que yo normalizo no suele ser lo más habitual." (EDHB)

Entrando en lo que ha podido generar dentro, desde el Consejo Rector de Bogan consideran que el proceso ha ayudado a Hirube a conectar con una realidad superior y a repensarse como entidad. En Zabalduz también ha podido ayudar por encontrarse en

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

un momento de mucho crecimiento, y de los problemas asociados a este momento, y esto les ha permitido conectarse con otra realidad, ubicarse y estar más tranquilos. En Agintzari se considera que también ha sido útil para evitar algunos problemas que podían haber surgido, al detectar que algunas personas veían a Bogan con cierto recelo, al sentirse “colonizadas” por la misma. El proceso ha servido para ubicarlo todo bien y dejarlo mejor organizado y adecuado. Finalmente, varios participantes subrayan lo tremendamente valioso que haya podido ser el proceso para el grupo de trabajadoras de Zakan, para sentirse arropadas dentro de un sector donde, en general, operan empresas que funcionan con otras lógicas totalmente distintas, incluso contrarias, a las propuestas desde Bogan.

También el proceso ha podido posibilitar la convergencia entre personas que se siente como iguales, y se rompen ciertas asimetrías históricas que sucedían entre las cooperativas pertenecientes al grupo:

“Creo que un punto muy positivo es que hace unos años yo creo que había un poco de hermana mayor y los pequeños, ¿no? Ahora en las sesiones, ha habido mucha proactividad, (...) y de repente, pues yo llevaré muchos años en Agintzari pero hay una persona que lleva cinco en Zabalduz que está planteando esto, y lo está poniendo en valor, y entonces eso es lo que va a quedar, ese contacto de empezar a poner a la gente de las cooperativas en el mismo nivel yo creo que en algunas sesiones sí se vio” (EME).

El proceso Erroak, en definitivo, ha tenido una influencia importante en todas las cooperativas, no de igual forma en todas, pero probablemente sí en el sentido de “recordarnos que estamos todos en Bogan” (CRB). Erroak ha confirmado que el proyecto de Bogan existe y la gente lo ha podido percibir como un proyecto real, más allá de lugar desde donde se trabaje dentro del grupo.

“Tengo la sensación de que ha habido gente que ha entendido que esto de verdad era real. Siempre decimos esta como la zona de la estructura, aquí en Madariaga y luego están los servicios que o te involucras mucho (...) o si no hay cosas que te las cuentas y no te das cuenta” (EDA)

“Yo ahora mismo estoy con gente de Hirube y con gente de Nafarroa, alguna gente a participado del proceso Erroak y la gente habla de eso. Y habla de que Erroak ha posibilitado el poder confluir con estas otras cooperativas” (EMA).

5. CONCLUSIONES DEL TRABAJO

Tratamos ahora, en este último apartado de cierre, intentar sintetizar de alguna forma las principales claves de aprendizaje que se extraen del proceso Erroak, tanto en su dimensión procedimental (como proceso) así como en lo referido a los contenidos abordados en el proceso.

5.1. El proceso: un valor en sí mismo

Efectivamente, tal y como ha sido ampliamente respaldado en las entrevistas realizadas, Erroak ha tenido un valor importante, en primer lugar, por el proceso en sí mismo, más allá de los avances concretos que hayan podido derivarse del mismo.

El proceso ha habilitado cosas que han sido valoradas muy positivamente, tal y como hemos recogido en el apartado anterior: el poder participar, el haber sido escuchadas, el haber podido parar, reflexionar y compartir, y (a diferencia de otros procesos participativos) haber tenido la ocasión de conocer a las personas (y sus formas de hacer) de otras cooperativas y otros servicios de la misma cooperativa.

Todos estos aspectos, de carácter intangible, probablemente afianzan el “suelo” sobre el que se quieren construir los distintos procesos colectivos de transformación organizacional que den continuidad a Erroak. Así mismo, tal y como hemos tratado de interpretar en distintos momentos del informe, el proceso tal y como ha sido diseñado, ha podido impactar de forma muy positiva en el conjunto de las personas trabajadoras, al menos por tres características del proceso diseñado como tal:

- Un proceso de “participación extendida”: Erroak ha contado con una participación de entre 300 y 500 personas (en los distintos hitos) sobre un colectivo de unas 800 personas, en números redondos. Hablamos, por tanto, de la implicación de casi dos tercios de una amplia plantilla por momentos, y de casi la mitad de la misma en la fase de debate. Si a esto sumamos lo que se ha podido integrar mediante la participación “invisible” (de las personas que han seguido el proceso mediante sus compañeras o las herramientas de internet), el alcance del proceso, en términos participativos, resulta muy significativo en comparación a otros procesos organizacionales. Esto es lo que se pretendía, y a esto se ha podido llegar gracias a los medios tanto humanos como técnicos dispuestos a tal efecto por la organización, tal y

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

como ha sido reconocido por la totalidad de las personas consultadas. Se han querido recoger “todas las voces”, especialmente de las personas de reciente incorporación, y aunque en este último objetivo hayan podido identificarse ciertas deficiencias, se podría afirmar que Erroak ha cumplido con creces su principal propósito.

- Un proceso de dinamización interna: se dice que Erroak “tocaba hacerlo desde dentro” y el conjunto de las personas trabajadoras así lo ha entendido y valorado. Gran parte de los aspectos organizativos mejor valorados del proceso son consecuencia de haberlos dinamizado desde un Equipo Dinamizador compuesto por personas trabajadoras de las tres cooperativas: su cercanía, su disponibilidad, su transparencia y capacidad de comunicación, el haber adaptado las metodologías, las dinámicas y los tiempos del proceso al trabajo cotidiano de las organizaciones..solamente se podría haber planteado con el acierto con el que se ha hecho contando con una visión cercana, incrustada en la propia realidad.
- Su carácter abierto y moldeable: en este punto es donde también Erroak adopta ciertas formas de entender los procesos participativos desde una óptica cercana a los procesos de Investigación-Acción-Participativa, al considerar que es el “sujeto de estudio” el principal generador de conocimiento, al quien se le debe de reconocer el derecho de ir decidiendo sobre la marcha para reorientar el proceso hacia donde se estime oportuno. El que el colectivo que ha participado en Erroak haya querido transitar hacia una propuesta de acciones concretas, y que el ED y el EM hayan posibilitado esto, ha podido generar ciertas distorsiones en las expectativas generadas en torno al proceso, pero ha ayudado, qué duda cabe, en que el colectivo haya sentido el proceso como propio. Si se hubiese optado por comunicar de forma más precisa el objetivo y orientar el proceso de forma más “dirigista” al objetivo propuesto (declaración ideológica) se hubiese alcanzado un resultado probablemente más coherente y alineado, pero menos ajustado y sentido como propio por parte de las personas participantes, que probablemente hubiesen participado de otra forma en el proceso.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Algunos de los elementos procesuales o procedimentales que hemos identificados como claves del éxito del proceso, también cabrían replantearse o matizarse para tratar de llegar a obtener un resultado más ajustado a lo propuesto.

Algunas personas afirman que la declaración final no se ajusta a un formato de declaración, por extensa; otras consideran que la declaración pretende alcanzar un nivel de concreción excesivo, y que podía haberse formulado de forma más abierta, a un nivel de valores compartidos. En todo caso, dichas apreciaciones son críticas en la medida en que el resultado obtenido se distancia de las expectativas con las que afrontaron el proceso. De la distorsión existente entre expectativas y resultados se podrían realizar las siguientes consideraciones:

- Cualquier proceso participativo requiere de una constante revisión de las expectativas volcadas sobre ella. La evaluación sobre cualquier proceso se realiza mediante un ejercicio de calibrar hasta qué punto se ha avanzado, en relación a lo que se estimaba como punto de llegada u objetivo a alcanzar. La valoración que las personas participantes hacen sobre Erroak varía, por tanto, tanto como varía el punto de partida, así como el punto de llegada visualizado por cada una de ellas.
- Si bien una de las fortalezas de los procesos participativos podría residir en su capacidad de activación de las personas (por posibilitar espacios y tiempos de participación, escucha, decisión, etc. inexistentes en otros modelos) no es menos cierto que dicha activación pronto se convierte en apatía si las personas perciben que dichos procesos no sirven o carecen de efectividad para materializarse en la realidad. Este hecho también refuerza la necesidad de comunicar, consensuar y revisar constantemente las expectativas de las personas participantes, de cara a evitar frustraciones que deriven en un enfriamiento de la participación.
- Comunicar y revisar expectativas requiere de más comunicación y más transparencia a lo largo de todo el proceso. Profundizar en las mismas, también posibilita una mayor capacidad de adaptación o reacción durante el transcurso del proceso. Erroak se ha caracterizado por ser un proceso abierto y transparente, lo cual ha posibilitado reorientar el proceso en algunos aspectos claves (incluyendo las acciones de mejora) pero no tanto en otros aspectos que han sido identificados como mejorables una vez finalizado el proceso: el no haber llegado a ciertos servicios y equipos

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

(residencial) o el no haber conseguido una mayor participación de algunas de las personas recién incorporadas, por poner dos ejemplos.

Más allá de los aspectos que tienen que ver con la comunicación necesaria en todo proceso participativo, también del proceso de Erroak se podrían extraer algunas conclusiones sobre los medios dispuestos:

- Una mayor utilización de las plataformas online podría haber posibilitado una mayor participación en términos cuantitativos, aunque no está claro si esto hubiese redundado en una mayor calidad del debate, por la pérdida de cercanía y calidez que acarrea lo online, así como por la pérdida de tiempo que han generado, en algunos momentos, los problemas técnicos derivados de la falta de conexión, problemas de audición, etc.
- Una mayor utilización de la “figura dinamizadora” en las sesiones de debate, hubiese ayudado, probablemente, a: definir mejor los conceptos, acotar de forma más precisa los objetivos, ayudar a arrancar algunas dinámicas, desbloquear o animar algunos grupos con poca fluidez, etc. El no querer condicionar los debates (prácticas que son, por otra parte, plenamente legítimas bajo fórmulas de Investigación-Acción-Participativa) no es incompatible con realizar una función dinamizadora en las sesiones, más allá de la exposición de la dinámica, por parte de las personas organizadoras.
- La liberación de las horas de trabajo de las personas participantes en las sesiones de debate hubiese posibilitado probablemente una mayor participación, con un coste adicional que habría que calibrar si es asumible por la organización.
- La adjudicación de los temas a trabajar de forma más estructurada, y no sobre la propia voluntad o interés de las personas, hubiese equilibrado la composición de los grupos de debate en los cinco ejes trabajados, que se conformaron de manera bastante descompensada con mayor participación de las personas en los temas donde sentían un mayor “confort”, y con escasa presencia de perfiles no-gerenciales en los temas más vinculados a la gestión.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

5.2. Los contenidos claves a abordar (en adelante)

Erroak, así como este trabajo de sistematización, nacían con el objetivo de dotar unas bases ideológicas a un grupo cooperativo formado, en esencia, por personas que mientras más cooperativistas se sientan, mayor fortaleza darán a su proyecto empresarial.

Desde la primera de las observaciones habíamos identificado que la participación se asienta sobre distintas bases (material, emocional, organizacional) y que forma un círculo virtuoso con el tándem de cuidados y pertenencia, tal y como lo hemos desarrollado en el segundo capítulo. Volvamos sobre este último punto.

El hecho diferencial cooperativo se basa en la participación, el cual brota de un sentido de pertenencia que vive, a su vez, de que las personas se sientan cuidadas. El cuidado genera pertenencia y desde la pertenencia se participa. Pero también cabría leer esta misma frase del revés: se siente participe quien participa que, participando cuida al mismo tiempo a la organización que será, en última instancia, quien cuidará de esa misma persona. Sobre esta idea bi-direccional de corresponsabilidad se construye cualquier proyecto cooperativista, que la convierte al mismo tiempo en proyecto socio-empresarial.

Dicho proyecto, al mismo tiempo, necesita de incidir sobre distintas bases que posibilitan la participación de las personas. En este trabajo hemos establecido tres bases, que consideramos cimientan la participación en las organizaciones: la material, la emocional, y la organizacional. La base material es la principal de ellas: una organización difícilmente será participativa, por mucho órgano societario que tenga y por muy motivados que estén sus trabajadores, si no es capaz de establecer un suelo, unas condiciones objetivas, que posibiliten esa participación. Quien no tenga perspectivas de continuidad, no participará. Quien perciba su situación laboral como claramente inferior al resto de sus compañeros/as, tampoco. Y quien quiera participar también tendrá mayores dificultades de hacerlo si trabaja en una organización muy descentralizada territorialmente, y muy diversa en cuanto a servicios y equipos, como es el caso.

El principal reto material identificado en Erroak, probablemente resida en tener que dimensionar la capacidad de crecimiento de todas las organizaciones que componen Bogan, de tal forma que no se desnaturalice el modelo de cooperativismo de trabajo asociado de iniciativa social, en el que se sustentan de forma predominante.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

La existencia de personas trabajadoras no socias se asume como un hecho difícilmente evitable, y a considerar para establecer formas de participación acordes a dicha situación. Sin embargo, la incorporación de nuevas personas debe ir de la mano de un acompañamiento societario de la propia organización, que ayude y motive a la persona en su inserción societaria, para aspirar a una organización lo más cooperativista posible.

Un modelo de trabajo asociado lo más extendido posible facilita la participación, aunque no la garantiza. La organización debe ofrecer espacios para esa participación, y las personas deben sentirse motivadas para hacer uso de ellas. Ahí entrarían las bases organizativas y emocionales, respectivamente.

Tratamos ahora de sintetizar los aspectos que, desde nuestro punto de visto, mayor potencial de transformación tendrían en las citadas dos esferas, la emocional y la organizativa, mediante el resumen de algunas de las propuestas elaboradas a lo largo del proceso, que en sintonía con las acciones de mejora propuestas en las dinámicas grupales (Anexo V), podrían ser las siguientes:

- En lo emocional, cabría pensar en nuevas dinámicas o reforzar las que ya existen en relación a activar algunos aspectos que consideramos como **PALANCAS MOTIVACIONALES**:
 - o Generar un nuevo relato cooperativista, una nueva narrativa que conecte de forma más directa con los “valores profesionales” de las personas trabajadoras, acordes con sus modelos de intervención que tratan de empoderar a las personas e insertarlas en sus comunidades.
 - o Reconocer las distintas formas de participación acordes a los momentos vitales de las personas y a su antigüedad en la cooperativa, dando espacio y valor a la participación que pueda darse tanto en el propio servicio con el equipo de trabajo, así como en la cooperativa a través de los órganos societarios.
 - o Garantizar la efectividad de la participación: que el esfuerzo en tiempo y trabajo vinculado a la participación tenga un resultado reconocible y evaluable.
 - o Generar más espacios de intercambio y encuentro, tanto de carácter profesional/técnico como de carácter informal/lúdico, que posibiliten un mayor conocimiento del equipo humano y una mayor pertenencia al colectivo de trabajo.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

- En lo organizativo, también cabría crear NUEVAS FIGURAS O PERFILES y NUEVOS ESPACIOS, o fortalecer los actualmente existentes, en relación a:
 - o Acompañantes en los procesos de acogida: personas que enseñen la organización a la persona recién incorporada, desde una formación no tanto técnica, sino de valores y formas de entender el trabajo y su fórmula cooperativa (nuevo relato).
 - o Personas facilitadoras: personas agilizadoras de información, que hagan fluir la información en sentido bi-direccional (cooperativa-servicio) y con competencias en resolución de conflictos.
 - o Personas formadoras: tanto desde el ámbito técnico de gestión empresarial, así como en aspectos relacionados con los estilos de liderazgo, la organización podría contar con expertos que vayan formando a los cuadros internos.
 - o Personas inter-cooperadoras: personas internas que coordinen a los equipos de trabajo de las distintas cooperativas, para confluir en líneas y formas de trabajo (Desarrollo Técnico) así como en otras dinámicas de carácter más informal (encuentros) o ideológico.

Queda fuera del alcance de la valoración de los autores de este trabajo considerar si dichas nuevas dinámicas, figuras y espacios propuestos en el marco del proceso Erroak deberían traccionarse desde Bogan, desde cada uno de los espacios rectores de cada cooperativa, o mediante la colaboración de ambos espacios.

6. BIBLIOGRAFÍA

Agintzari. (2019). Despliegue Bogan 2019. Documentación interna facilitada por la entidad.

Agintzari. (s.f.). Qué hacemos. https://agintzari.com/cas/que_hacemos.aspx.

Bogan. (2023a). Erroak on [Presentación de Power Point].



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Bogan. (2023b). Presentación de Erroak [Presentación de Power Point].

Bogan. (2023c). Qué es Bogan [Presentación de Power Point].

Boni, Alejandra y Frediani, Alex (2017). Expanding capabilities through participatory action research, Cambridge, Cambridge University Press.

Casado, Beatriz (Coord.) (2019: *Sistematización de la experiencia Baserritik Mundura: formación e investigación para la soberanía alimentaria*, Hegoa Institutua, Bilbao. <https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/es/publications/412>.

Eizaguirre, Marlen; Urrutia, Gorka; Askunze, Carlos (2004): La sistematización: una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social, Alboan, Hegoa e Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe.

Erroak Dinamizazio Taldea. (2023a). Aspectos a debatir-reflexionar [Presentación de Power Point].

Erroak Dinamizazio Taldea. (2023b). Resumen todos los temas_Compilación de pre-declaraciones y propuestas de acción, Documentación interna facilitada por el Equipo Dinamizador.

Erroak Dinamizazio Taldea. (2023c). Mapa Ideológico Bogan, Documentación interna facilitada por el Equipo Dinamizador.

Erroak Dinamizazio Taldea. (2023d). Conclusiones del proceso [Presentación de Power Point].

Erroak Dinamizazio Taldea. (2023e). Memoria final, Documentación interna facilitada por el Equipo Dinamizador.

(Erroak Dinamizazio Taldea (2023f). Erroak on! [Presentación de Power Point].

Greenwood, Davydd J. y Levin, Morten (2007). Introduction to AR: Social Research for Social Change, Thousand Oaks, CA, Sage

Jara Holliday, Óscar (2017). La concepción metodológica dialéctica, los métodos y las técnicas participativas en la educación popular. San José, Costa Rica, CEP Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Jara, Óscar. (2014). La sistematización de experiencias, práctica y teoría para otros mundos posibles. Lima: PDTG, CEAAL y Centro de Estudios y publicaciones Alforja.

Luxán, Marta y Azpiaz, Jokin (2016): "Metodologías de Investigación Feminista"
<https://www.ehu.eus/documents/1734204/6145705/Metodolog%C3%ADas+de+Investigaci%C3%B3n+Feminista/54172098-3058-1d47-df68-780965fa8f46>

Martí, Joel (2017). La investigación-acción participativa. Estructura y fases. Madrid, Red CIMAS.

Mendieta, R. (2021). Sistematización del proceso de crecimiento cooperativo de la experiencia Bogan [Trabajo de Fin de Máster, Universidad del País Vasco].
<https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/TFM-Ricard-Mendieta.pdf>.

Ortega, Igor (2021). La contribución de los fundadores del cooperativismo de Mondragón al pensamiento cooperativo, Tesis doctoral dirigida por Leire Uriarte Zabala (dir. tes.), Fred Freundlich (dir. tes.). Mondragon Unibertsitatea.

Uriarte, L (2023): "El diferencial cooperativo", ponencia presentada para la presentación de la fase de debate sobre persona y cooperativa (Documentación Interna facilitada por la entidad).

Zabalduz (s.f.). Qué hacemos. <https://zabalduz.eus/es/>.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

7. ANEXOS



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

7.1. ANEXO I. FICHA DE SISTEMATIZACIÓN

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

SISTEMATIZAZIO FITXA_ERROAK PROZESUA		
Data:	Tokia:	Parte hartzaileak:
	Eduki nagusiak	Behaketa oharrak
BASE MATERIAL (condiciones objetivas) Items: Organización reconocible Continuidad-estabilidad- promoción Cargas y turnos de trabajo Debates: Dispersión equipos Gran crecimiento Socias vs no socias Falta de tiempo (turnos) Opciones de promoción		
BASE EMOCIONAL (condiciones subjetivas) Items: Perfiles de incorporación Procesos de acogida Momento vital Conciliación-Vinculograma Relación profesional (equipo) Gestión de conflictos Organización que escucha Organización coherente Euskara Debates: ¿Quiénes entran? ¿Quiénes no? ¿Cómo entran? Transmisión Choque inter-generacional Distintos momentos vitales- distinta participación Equipos que cuidan Cooperativa que escucha		



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

--	--	--

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

BASE ESTRUCTURAL (condiciones organizativas) Items: Direcciones cercanas y de servicio Liderazgos rotativos y coherentes Órganos de control: materializar decisiones Abrir espacios de participación: Crear espacios de formación Debates: Distintos espacios de participar. (Servicio-coop./escucha, diálogo, decisión) Órganos de control: devolución y materialización Organización vertical vs horizontal: ¿hace falta más estructura? Órganos de gobierno: ¿quién se anima? Complejidad ¿Mujeres gobernando?		
TRES NIVELES DE INTERACCIÓN (matrioxka) Persona y equipo Equipos y cooperativa Coop. y grupo coop.		



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

7.2. Anexo II. ENCUESTA DE VALORACIÓN

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN DE ERROAK

1. Cooperativa a la que perteneces
2. Socia o trabajadora
3. Servicio en el que desempeñas tu tarea profesional
4. Género: mujer, hombre, no binario, prefiero no decirlo.
5. Edad:
 - a. Menor de 30 años
 - b. Entre 30 y 40 años
 - c. Entre 40 y 50 años
 - d. Entre 50 y 60 años
 - e. Mayor de 60 años
6. ¿Has participado en los debates de Erroak?
 - a. Sí
 - i. La **metodología** ha permitido que todas las personas participantes puedan exponer sus ideas y opiniones.
 - ii. Las **opciones horarias** de las sesiones han facilitado el poder asistir a las sesiones.
 - iii. La **comunicación** (gestión y la calidad de la información) ha sido clara, oportuna, accesible y transparente.
 - iv. La **dinamización** durante las sesiones ha permitido la participación activa y la reflexión colectiva.
 - v. El **contenido** de las sesiones ha sido interesante y relevante.
 - vi. El **equipo** dinamizador ha sido eficaz, cercano y facilitador.
 - vii. Erroak ha satisfecho mis expectativas sobre el proceso.
 - viii. ¿Qué se podría mejorar?
 - ix. ¿Qué es lo que más valoras?
 - x. Conclusión
 - b. No
 - i. ¿Te habría gustado participar?
 1. Sí
 - a. ¿Cuál ha sido la razón de no participar?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

- b. ¿Has encontrado dificultades a la hora de participar?
- c. ¿Has seguido el proceso de alguna otra manera?
¿Cómo?
- d. En caso de haber querido participar y no haber podido,
¿qué alternativa propondrías?

2. No

- a. ¿Por qué motivo?
- b. ¿Se te ocurren formas mejores de participar en la cooperativa?

7. Pregunta abierta para las persona que han participado en cualquiera de los grupos de trabajo: **¿consideras que en las sesiones en las que has participado se han podido trabajar contenidos de interés y de relevancia en lo que se refiere a los siguientes aspectos?**

- o Cómo establecer unos **mecanismos de participación** que motiven una mayor **implicación** de las personas trabajadoras en la organización;
- o Cómo **cuidarnos** mejor todas las personas trabajadoras, tanto socias como no socias, con el objetivo de generar un mayor **sentido de pertenencia**;
- o Cómo **relacionarnos** con las personas y los agentes que rodean nuestra cooperativa (usuarios, administración pública, empresas del sector,...) de una forma que sea coherente con nuestra identidad cooperativa.
- o Cómo incidir sobre los procesos de **transformación social** del territorio que sean coherentes con nuestra identidad cooperativa.

8. Pregunta para las personas que han participado en el eje de persona y cooperativa: **¿consideras que en el proceso Erroak se han posibilitado dinámicas adecuadas y suficientes para abordar los debates cooperativos y proponer mejoras relacionadas con los siguientes aspectos?**

- a. Las características de la **organización**: las dinámicas que ayuden a establecer una relación más fluida entre los equipos de trabajo y la cooperativa, y las cooperativas entre sí (Agintzari, Zabalduz, Hirube, Zakan, Bogan).
- b. La estrategia de **crecimiento**: los espacios que faciliten la implicación societaria en las decisiones que tienen que ver con los procesos de expansión de la cooperativa.
- c. La **vinculación** societaria: la diferencia entre las personas socias y las no socias en cuanto a sus condiciones de trabajo (tipos de contrato, turnos de trabajo, etc.), así como a sus obligaciones de participación.
- d. La **transmisión** de valores: los procesos de acompañamiento y formación en la acogida de nuevas incorporaciones a la cooperativa.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

- e. La **conciliación**: la aplicación de formas de participación flexibles que se adapten a las diversas situaciones vitales de las personas y a sus compromisos fuera del ámbito laboral.
- f. La **comunicación** y la gestión de conflictos: la activación de espacios y dinámicas que faciliten la transmisión de información en sentido bi-direccional, así como la resolución de conflictos generados a este respecto.
- g. Espacios informales de **encuentro**: la organización de espacios y actividades tanto lúdicas como profesionales donde interactúen personas de diferentes cooperativas del grupo.
- h. **Gobernanza** y órganos societarios: la participación de las personas trabajadoras en los órganos de coordinación y decisión de la cooperativa.
- i. El estilo de **liderazgo**: aspectos relacionados con la formación de las personas que lideran equipos, grupos de trabajo u órganos societarios, así como los mecanismos de monitorización y rotación de las mismas.

Respuestas:

- a. Una primera respuesta valorativa sobre una escala Likert, del 1 al 5, con los siguientes valores:
 - 0, NS/NC
 - 1, No se han abordado estas cuestiones.
 - 2, Apenas se han abordado estas cuestiones.
 - 3, Se han mencionado estas cuestiones, pero sin llegar a profundizar sobre ellas.
 - 4, Se ha trabajado sobre estas cuestiones, pero sin llegar a conclusiones concretas.
 - 5, Se han trabajado lo suficiente como para llegar a una visión compartida y proponer acciones concretas de mejora.
- b. Un segundo espacio, en blanco, para recibir aportaciones escritas: ¿Desearías añadir algún comentario al respecto?



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

7.3. Anexo III. GUIÓN ENTREVISTAS

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

GUIÓN Perfil Dinamizador:

SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

1. Sobre la **organización del proceso** la valoración de las trabajadoras es muy positiva (4.2), muy especialmente sobre desempeño del ED (4.5). Entre los aspectos a mejorar sobresalen dos: más tiempo para debatir y mayor concreción de contenidos para su aplicación real, ¿compartís dicha opinión? ¿qué se podría plantear al respecto?
2. El diferencial de este proceso es que ha sido interno, materializado mediante el trabajo de las personas de la propia organización, lo cual ha sido valorado de forma muy positiva. ¿Consideráis que incorporar una mayor participación de **personas ajenas/expertas** podría haber servido para llegar a tratar temas más delicados o conflictivos de la organización?
3. Entre los **aspectos más valorados** del proceso (participación, escucha, reflexionar para mejorar, etc.) destaca el intercambio entre personas de diferentes servicios y cooperativas, ¿cómo se le podría dar continuidad a esto?
4. Sobre el **nivel de participación** alcanzado en el proceso: ¿qué valoración realizáis al respecto? ¿Pensáis que se ha conseguido llegar a la mayoría de trabajadoras? ¿Se han puesto las herramientas necesarias para ello? ¿Cabría plantear alguna más?
5. Entre las razones de las **personas no participantes** destaca el hecho de que la mayoría arguye su incorporación reciente a la empresa: ¿lo habíais detectado durante el proceso? ¿Cabría modificar alguna dinámica para solventarlo?

SOBRE LOS CONTENIDOS ABORDADOS

6. La valoración sobre los contenidos trabajados en general (3.9) y en particular en el tema 2 (3.9) ha sido muy positiva, los participantes consideran que se han podido abordar de forma significativa los principales contenidos, ¿compartís esta percepción?
7. ¿En qué medida consideráis que el proceso Erroak ha posibilitado avanzar de forma significativa en los siguientes contenidos concretos?
 - a. La **estrategia de crecimiento** y los dilemas que plantea el aumento del tamaño de las cooperativas
 - b. La **diferencia entre personas socias y no socias** en cuanto a sus condiciones de trabajo (tipos de contrato, turnos de trabajo, etc.), así como a sus obligaciones de participación
 - c. El aspecto de **cuidar a las personas de la organización**, en lo que se refiere a su acompañamiento, a respetar sus momentos vitales, a la gestión de conflictos y la apertura de espacios informales de encuentro

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

d. Los espacios de decisión y los liderazgos ejercidos.

8. Sobre las acciones propuestas, ¿cuál es vuestra impresión general? ¿Apuntan en la buena dirección? ¿Introducen algunos aspectos que desde la cooperativa ya llevan tiempo aplicándose?
9. En el documento titulado "Mapa Ideológico" de Bogan establecéis una relación entre los temas trabajados *"de forma sistémica, mediante una perspectiva concéntrica que tiene como base a las personas de la cooperativa, y abre espacios de influencia progresiva hacia lo más genérico, la comunidad"* ¿podríais profundizar algo más sobre esta idea?

SOBRE PERCEPCIÓN GENERAL

10. ¿Cuáles eran **vuestras expectativas iniciales** del proceso para formar parte del ED? ¿Erroak ha satisfecho dichas expectativas?
11. ¿Sentís que la **declaración final** asienta bien las bases ideológicas del Grupo Bogan? ¿cuáles son, en vuestra opinión, los elementos más importantes que recoge dicha declaración?
12. En este sentido, ¿consideráis que Erroak ha ayudado a reforzar el vínculo identitario o **sentido de pertenencia** de las personas trabajadoras con respecto a su cooperativa en concreto, y al Grupo Bogan en general?

BONUS TRACK (pregunta filosófica)

13. ¿Cuáles pensáis que son los **principales motivos/alicientes/intereses** que llevan a una persona a querer hacerse socia de una cooperativa de iniciativa social que opera en el ámbito de la acción social?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

GUIÓN Perfil Trabajador

PREGUNTAS GENERALES

1. Cuando os presentaron el proceso, ¿Qué os pareció? ¿Os interesó el objetivo propuesto? ¿Os pareció estimulante el proceso planteado?
2. Los **5 temas** que se propusieron para ordenar el debate, ¿Os parecieron todos importantes? ¿Os pareció que podían ayudar a ordenar el debate?
3. Más allá de vuestra participación en las sesiones de debate, por lo que habéis podido compartir con vuestras compañeras de equipo/cooperativa, ¿Existe la percepción de que se han puesto los **medios necesarios** para abordar los debates con suficiencia?
4. ¿Sentís que la **declaración final** asienta bien las bases ideológicas del Grupo Bogan? ¿cuáles son, en vuestra opinión, los elementos más importantes que recoge dicha declaración?
5. ¿Cuáles eran **vuestras expectativas iniciales**? ¿Erroak ha satisfecho dichas expectativas?
6. En este sentido, ¿consideráis que Erroak ha ayudado a reforzar el vínculo identitario o **sentido de pertenencia** de las personas trabajadoras con respecto a su cooperativa en concreto, y al Grupo Bogan en general?

CONTENIDOS ESPECÍFICOS

¿En qué considerais que ha servido Erroak para...

7. ...pensar en nuevos espacios que faciliten la implicación societaria en las decisiones que tienen que ver con los **procesos de crecimiento** de la cooperativa?
8. ...poner las bases para establecer una relación más fluida entre los **equipos de trabajo y la cooperativa**, y las cooperativas entre sí?
9. ... abordar las diferencias entre las **personas socias y no socias** en cuanto a sus condiciones de trabajo (tipos de contrato, turnos de trabajo, etc.), así como a sus obligaciones de participación?
10. ...afinar mejor los **procesos de acompañamiento** y formación en la acogida de nuevas incorporaciones a la cooperativa?
11. ...avanzar hacia el reconocimiento de **formas de participación** más **flexibles** que se adapten a las diversas situaciones vitales de las personas y a sus compromisos fuera del ámbito laboral?
12. ... la apertura de nuevos espacios y dinámicas que faciliten la **comunicación y la gestión de conflictos**?
13. ...la organización de espacios y **actividades** tanto **lúdicas** como **profesionales** donde interactúen personas de diferentes cooperativas del grupo
14. ...profundizar en la participación de las personas trabajadoras en los **órganos societarios** de la cooperativa?
15. ...compartir aspectos relacionados con los **estilos de liderazgo**, sobre la formación de las personas que lideran equipos, grupos de trabajo u órganos societarios, así como los mecanismos de monitorización y rotación de las mismas?



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

7.4. ANEXO IV. DINÁMICA FOCUS GROUPS

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

DISEÑO DE LAS SESIONES GRUPALES DEL JUEVES 22 DE JUNIO (12:00, BILBO) Y EL MARTES 27 DE JUNIO (12:00, HERNANI)

Índice:

1. Productos esperados de la sesión
2. Desarrollo de la sesión con tiempos aproximados
3. Bloques temáticos y acciones por bloque

1. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA SESIÓN

- 1- Listado de acciones detalladas del eje temático “persona-cooperativa”
- 2- Análisis de la viabilidad (económica, social y temporal) de cada una de las acciones

2. DESARROLLO DE LA SESIÓN CON TIEMPOS APROXIMADOS

1) Introducción: 15 min

Productos objetivo, enmarcarlo en nuestra investigación, presentación de participantes si no se conocen y presentar el “orden del día”. También presentación de los 4 bloques temáticos (utilizando por ejemplo la descripción de cada bloque que se hace más abajo), explicar cómo se ha llegado hasta ahí y por qué (hay que reducir las 42 acciones para poder trabajarlas mejor).

2) Concreción de acciones: 30 min

Se divide al grupo grande en dos subgrupos. A cada subgrupo se le asignan 2 bloques temáticos de acciones que tienen que desarrollar más. ¿Cómo? Concretando más las ideas procedentes de Erroak, sumando otras más concretas, describiendo brevemente procedimientos para llevarlas a cabo, quién se podría encargar, etc.

3) Puesta en común: 20 min

Se ponen en común las acciones desarrolladas a las que se ha llegado en cada uno de los grupos. 5-10 minutos de explicación por grupo. No se entra en discusiones aún porque en el análisis de viabilidad se va a analizar todo más en detalle y se pueden incluir esas críticas.

4) Análisis de la viabilidad económica, social y temporal de las acciones: 30 min

Los dos grupos se mantienen pero cambian los bloques temáticos asignados; cada grupo pasa ahora a trabajar los dos bloques temáticos asignados antes al otro grupo. Aquí el objetivo es estudiar la viabilidad económica, social y temporal de cada una de las acciones que ha desarrollado el otro grupo.

5) Puesta en común: 20 min

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Se explica en 5-10 min por grupo la valoración de la viabilidad de cada acción en el plano económico, social y temporal a la que han llegado.

6) Cierre: 5 min

Se recapitulan los productos a los que se ha llegado, se ofrece realizar aportaciones extra y se concluye la sesión.

3. BLOQUES TEMÁTICOS Y ACCIONES POR BLOQUE

1- ESPACIOS DE ESCUCHA-COMUNICACIÓN-INFORMACIÓN. Descripción: crear más órganos de participación y escucha con figuras facilitadoras; garantizar que haya más transparencia e información, también a nivel Bogan, a través de canales informativos comunes o comisiones de información. Acciones de Erroak:

- 1) Creación de figuras facilitadoras
- 2) Garantizar y crear espacios de escucha y espacios “intermedios” de decisión estratégica
- 3) Canal informativo homogeneizado en todas las cooperativas (ej: portal Agintzari) y comisiones de información
- 4) Uso de diferentes vías de comunicación
- 5) Supervisiones externas como apoyo y acompañamiento

2- ESPACIOS INTER-COOPERATIVOS. Descripción: crear más espacios y órganos intercooperativos (formales y de ocio) y mapear los ya existentes. Acciones de Erroak:

- 1) Visitas de responsables de otros servicios/programas para presentaciones y explicaciones
- 2) Activar espacios formales e informales entre las diferentes cooperativas
- 3) Reunirse con las comisiones de todas las cooperativas
- 4) Mapeo en clave BOGAN de todos los espacios de participación
- 5) Portal o plataforma compartida entre cooperativas

3- NUEVAS INCORPORACIONES Y PROCESOS DE ACOGIDA. Descripción: acoger correctamente a las personas recién llegadas a la cooperativa e informarles sobre los aspectos más importantes de la misma (entre los que están la misión, visión y valores). Acciones de Erroak:

- 1) Clarificar los criterios a la hora de buscar personas susceptibles de convertirse en socias en el futuro.
- 2) Garantizar el conocimiento de los espacios

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

- 3) Hacer buena acogida en las diferentes comisiones
- 4) Acompañamiento / información en el primer contacto profesional con la entidad.
- 5) Documento de iniciación, con la misión, visión y valores de las cooperativas

4- CUIDADO Y MODELOS FLEXIBLES DE PARTICIPACIÓN. Descripción: cuidar a todas las trabajadoras (socias y no socias) y atender a las distintas etapas del ciclo vital. Acciones de Erroak:

- 1) Facilitar la participación teniendo en cuenta los distintos horarios de trabajo
- 2) Asegurar la conciliación, la estabilidad laboral, el salario digno y en términos generales, el cuidado, tanto a las personas socias como a las trabajadoras no socias.
- 3) Prestar atención a riesgos psicosociales, problemas y conflictos
- 4) Impulsar la promoción y la formación en materias como la igualdad, la supervisión, los cuidados y otras competencias concretas
- 5) Prestar atención a las distintas etapas vitales de las personas trabajadoras socias y no socias (ejemplo: etapas previas a la jubilación y salida de la cooperativa)

4. MATERIALES A COMPRAR/CONSEGUIR PARA LAS SESIONES

- 16 papelógrafos (8 por cada sesión)
- 3 tacos de post-its. Uno verde, otro rojo y otro amarillo
- 4 rotus o bolis para escribir (2 por grupo)
- Blu-tack y celo para pegar los papelógrafos



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

7.5. ANEXO V. INFORME RESULTADOS FOCUS GROUP

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Informe de las sesiones grupales de valoración de Erroak

Diseño de las sesiones

Objetivo y productos esperados

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

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

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

1. Esquema de las sesiones

Las sesiones comenzaron con una introducción en la que se explicaba a los participantes los productos objetivo y se enmarcaba la sesión en nuestro proceso de investigación. También se presentaban los 4 bloques temáticos planteados por nuestro equipo investigador para guiar la sesión que explicaremos en el apartado 1.3.

A continuación, se dividía al grupo en dos subgrupos. A cada subgrupo se le asignaban dos bloques temáticos de acciones que tenían que desarrollar más concretando las ideas procedentes de Erroak, sumando otras más concretas o describiendo brevemente procedimientos para llevarlas a cabo. Después de un tiempo, se ponían en común las acciones desarrolladas.

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

Bloques temáticos y acciones por bloque

Debido a que en la declaración final de Erroak había 42 acciones propuestas para el eje temático "persona-cooperativa", para desarrollar y trabajar las acciones en una sola sesión era necesario llegar a una lista con menos acciones. Para ello, desde el equipo investigador

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

combinamos algunas de las acciones, eliminamos otras repetidas y conseguimos llegar a una lista de veinte acciones ordenadas en cuatro bloques temáticos de cinco acciones cada uno. La lista de bloques y acciones sobre los que trabajamos en estas sesiones colectivas fue la siguiente:

1. Espacios de escucha-comunicación-información: crear más órganos de participación y escucha con figuras facilitadoras; garantizar que haya más transparencia e información, también a nivel Bogan, a través de canales informativos comunes o comisiones de información. Acciones propuestas en Erroak:
 - 1.1. Crear figuras facilitadoras
 - 1.2. Garantizar y crear espacios de escucha y espacios "intermedios" de decisión estratégica
 - 1.3. Crear un canal informativo homogeneizado para socias y trabajadoras en todas las cooperativas (ej: portal Agintzari) y comisiones de información
 - 1.4. Usar diferentes vías de comunicación
 - 1.5. Hacer supervisiones externas como apoyo y acompañamiento y para poder obtener diferentes puntos de vista
2. Espacios inter-cooperativos: crear más espacios y órganos intercooperativos (formales y de ocio) y mapear los ya existentes. Acciones propuestas en Erroak:
 - 2.1. Organizar visitas de responsables de otros servicios/programas para presentaciones y explicaciones
 - 2.2. Activar espacios formales e informales entre las diferentes cooperativas
 - 2.3. Reunirse con las comisiones de todas las cooperativas
 - 2.4. Mapear en clave BOGAN todos los espacios de participación
 - 2.5. Crear un portal o plataforma compartida entre cooperativas
3. Nuevas incorporaciones y procesos de acogida: acoger correctamente a las personas recién llegadas a la cooperativa e informarles sobre los aspectos más importantes de la misma (entre los que están la misión, visión y valores). Acciones propuestas en Erroak:
 - 3.1. Clarificar los criterios a la hora de buscar personas susceptibles de convertirse en socias en el futuro.
 - 3.2. Garantizar el conocimiento de los espacios
 - 3.3. Hacer buena acogida en las diferentes comisiones
 - 3.4. Acompañar / informar en el primer contacto profesional con la entidad.
 - 3.5. Crear un documento de iniciación con la misión, visión y valores de las cooperativas

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

4. Cuidado y modelos flexibles de participación: cuidar a todas las trabajadoras (socias y no socias) y atender a las distintas etapas del ciclo vital. Acciones de Erroak:
 - 4.1. Facilitar la participación teniendo en cuenta los distintos horarios de trabajo
 - 4.2. Asegurar la conciliación, la estabilidad laboral, el salario digno y en términos generales, el cuidado, tanto a las personas socias como a las trabajadoras no socias.
 - 4.3. Prestar atención a riesgos psicosociales, problemas y conflictos
 - 4.4. Impulsar la promoción y la formación en materias como la igualdad, la supervisión, los cuidados y otras competencias concretas
 - 4.5. Prestar atención a las distintas etapas vitales de las personas trabajadoras socias y no socias (ejemplo: etapas previas a la jubilación y salida de la cooperativa)

2. Primera sesión

La primera sesión grupal tuvo lugar el jueves 22 de junio de 2023 en una oficina de Agintzari en Bilbao. Asistieron 5 personas que habían sido entrevistadas previamente en las entrevistas grupales que tuvieron lugar entre mayo y junio. Durante la misma se pudo obtener un cierto desarrollo de las acciones pero no hubo tiempo suficiente para hacer una valoración de la viabilidad de cada una de ellas. A continuación, presentamos el desarrollo literal de las acciones que hicieron los dos grupos participantes y algunas anotaciones sobre la presentación de dichos desarrollos.

2.1. Espacios de escucha-comunicación-información

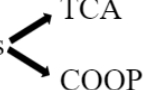
Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción
1.1. Crear figuras facilitadoras	- Coord / no coord - No coord → Otra estructura
1.2. Garantizar y crear espacios de escucha y espacios “intermedios” de decisión estratégica	- IGELA
1.3. Crear un canal informativo homogeneizado para socias y trabajadoras en todas las cooperativas (ej: portal Agintzari) y comisiones de información	- TANTAKA / Portal / Equipos de gestión
1.4. Usar diferentes vías de comunicación	
1.5. Hacer supervisiones externas como apoyo y acompañamiento y para poder obtener diferentes puntos de vista	- Dificultad encontrar perfiles adecuados

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

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

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

2.2. Espacios inter-cooperativos

Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción
2.1. Organizar visitas de responsables de otros servicios/programas para presentaciones y explicaciones	- Veteranos → Nuevos 
2.2. Activar espacios formales e informales entre las diferentes cooperativas	- Espacios estructurados intercoop: - EISE - ADOP - RESID - Etc. } TCOS
2.3. Reunirse con las comisiones de todas las cooperativas	- Lo mismo pero en transversal
2.4. Mapear en clave BOGAN todos los espacios de participación	- 2.4. puede ser un resultante de la 2.3.
2.5. Crear un portal o plataforma compartida entre cooperativas	- A3 L1

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

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

2.3. Nuevas incorporaciones y procesos de acogida

Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción
3.1. Clarificar los criterios a la hora de buscar personas susceptibles de convertirse en socias en el futuro.	- Informes semestrales: técnico-cooperativista (persona que está trabajando) - Personas que empiezan a trabajar, ubicarles en la fórmula cooperativa - Anexo en el contrato como información desde el 1er contacto
3.2. Garantizar el conocimiento de los espacios	- Acceso a los contenidos: portal actualizado - Hacer documento con cada referente y cada actividad/recursos
3.3. Hacer buena acogida en las diferentes comisiones	- Una persona referente de la comisión que sea la encargada de contextualizar la situación de la comisión.
3.4. Acompañar / informar en el primer contacto profesional con la entidad.	- Documento elaborado de Bogan, coop. que se puede adjuntar en el contrato
3.5. Crear un documento de iniciación con la misión, visión y valores de las cooperativas	- Designar una persona referente en cada equipo para contar la cooperativa y se le pueda preguntar. - Que la comisión de acogida sepa quién es la persona referente de los equipos, con los que ponerse en contacto.

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

2.4. Cuidado y modelos flexibles de participación

Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción
4.1. Facilitar la participación teniendo en cuenta los distintos horarios de trabajo	- Ya está activada la diversidad de horario, en on-line, diferente horario atendiendo a los distintos servicios y a la conciliación familiar profesional - En lo formativo e informativo
4.2. Asegurar la conciliación, la estabilidad laboral, el salario digno y en términos generales, el cuidado, tanto a las personas socias como a las trabajadoras no socias.	- Tener en cuenta el tiempo que lleva una persona en diferentes servicios en sustituciones, y tratar de darles opciones más aseguradas y estables. - En la medida de lo posible, que cada servicio se organice tiempos y recursos. - Organizar las posibilidades de cambio de servicio o cooperatividad.
4.3. Prestar atención a riesgos psicosociales, problemas y conflictos	- Socializar los protocolos que están elaborados: - Protocolos de agresión sexual - Agresión física - Resolución de conflictos - Transversalizar a Bogan
4.4. Impulsar la promoción y la formación en materias como la igualdad, la supervisión, los cuidados y otras competencias concretas.	- Socializar el Zaintza Plana. - Está bastante avanzado
4.5. Prestar atención a las distintas etapas vitales de las personas trabajadoras socias y no socias (ejemplo: etapas previas a la jubilación y salida de la cooperativa)	- Atender a TODAS las realidades

3. Segunda sesión

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

3.1. Espacios de escucha-comunicación-información

Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción	Viabilidad económica	Viabilidad social	Viabilidad temporal
1.1. Crear figuras facilitadoras	- Antenas Bogan - Responsables / Equipo de comunicación			
1.2. Garantizar y crear espacios de escucha y espacios "intermedios" de decisión estratégica	- Espacio intermedio Responsables de distintos servicios y coops participan en un nuevo espacio			
1.3. Crear un canal informativo homogeneizado para socias y trabajadoras en todas las cooperativas (ej: portal Agintzari) y comisiones de información	- Crear una estrategia de comunicación común			
1.4. Usar diferentes vías de comunicación	- ¿Canal informativo tiene que ser homogeneizado?			
1.5. Hacer supervisiones externas como apoyo y acompañamiento y para poder obtener diferentes puntos de vista	- ¿Quién cuida al cuidador/a? - Consejo Rector y Consejo de Dirección			

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

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

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

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

3.2. Espacios inter-cooperativos

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

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

3.3. Nuevas incorporaciones y procesos de acogida

Acciones procedentes de Erroak	Desarrollo y concreción	Viabilidad económica	Viabilidad social	Viabilidad temporal
3.1. Clarificar los criterios a la hora de buscar personas susceptibles de convertirse en socias en el futuro.	- Consejo Rector + R. de servicio presentes en proceso - Criterios para ser socio. Estar disponible en web, u otros canales para todos los trabajadores socios y no socios			
3.2. Garantizar el conocimiento de los espacios	- Crear mapas de los diferentes espacios existentes con referencias de responsables - Figura de acompañamiento societario (transversal)			
3.3. Hacer buena acogida en las diferentes comisiones	- Figura de acompañamiento + Mapa de servicios			
3.4. Acompañar / informar en el primer contacto profesional con la entidad.	- P. contacto: personas encargadas del servicio - F. acompañamiento			
3.5. Crear un documento de iniciación con la misión, visión y valores de las cooperativas	- Creación por el Consejo Rector y entrega del documento en entrevistas			

En lo referente a las nuevas incorporaciones y procesos de acogida, se propuso crear una bolsa de voluntarios para encargarse de las personas recién llegadas a la cooperativa y garantizar que conocen los distintos espacios de la misma (3.2). Además, se afirmó que la

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

entrevista y el primer día de trabajo podían ser buenos momentos para comenzar a informar y acompañar a las personas recién llegadas (3.4). Por último, como documento de iniciación ya existente en el que se podría basar otro para Bogan, se mencionó el de Zabalduz (3.5). Por último, se destacó que aunque ya existe el acompañamiento en aspectos profesionales y de servicio, sería útil que se diera también en aspectos cooperativistas.

3.4. Cuidado y modelos flexibles de participación

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Por último, en el bloque de cuidado y modelos flexibles de participación, la propuesta a la que más tiempo dedicó el grupo fue 4.2, en la que se incluyen muchas medidas de cuidado a las personas trabajadoras de la cooperativa. El grupo indicó que se trata de una cuestión relacionada con el régimen interno, las comisiones, los convenios y los sindicatos. Se mencionó además que, al ser cooperativas, estas cuestiones deberían tratarse en los Consejos Sociales. Sin embargo, estos Consejos Sociales no pueden crearse hasta que la cooperativa alcanza las 100 personas trabajadoras, lo cual no ocurre en algunas cooperativas de Bogan. Pese a ello, la propuesta a la que llegó el grupo fue la de estudiar la posibilidad de crear dichos consejos para tratar más a fondo las cuestiones de cuidados.

4. Conclusiones

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

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

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

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

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

también en ambas sesiones se llegó a la conclusión de que sería positivo que las comisiones temáticas de distintas cooperativas se reunieran, y que podría dar lugar a un mapeo más elaborado de todos los espacios de participación de Bogan.

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

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



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

7.6. ANEXO VI. VOLCADO DE ENTREVISTAS GRUPALES (versión anonimizada)

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

RECONSTRUCCIÓN DE ERROAK: ENTREVISTA AL EQUIPO DINAMIZADOR

EDZ (Zabalduz), EDA (Agintzari), EDH (Hirube)

Jueves 30/3/2023, Elgoibar

1. Contextualizando Erroak

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

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

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

Pregunta: Erroak no es el único proceso de reflexión que se ha dado dentro del entorno de Bogan y de Agintzari en particular. Concretamente, ante el malestar detectado en una encuesta de satisfacción de 2008, Agintzari llevó a cabo en 2009 un proceso participativo de reflexión y reinención -“Zuhaitz”- de la mano de la consultoría Hobest y Alberto Etxeandía. Más adelante, en línea con la estrategia de crecimiento de Agintzari iniciada en 2010 -“Blindar el sector, blindar el territorio”- y ante el nacimiento de Zabalduz e Hirube, en 2015 se inicia un proceso de reflexión conjunta -“Sarea”- para dar coherencia a la estrategia de crecimiento. ¿Tuvisteis en cuenta estos procesos a la hora de poner en marcha Erroak? ¿En qué se parece y en qué se diferencia Erroak de Zuhaitz o Sarea?

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

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

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

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

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

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

2. El equipo dinamizador de Erroak

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

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

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

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

EDA. Una de las grandes diferencias con respecto a procesos anteriores es que lo han dinamizado personas internas, cooperativistas del grupo. No es un encargo a una entidad externa. Los CRs han liberado en media jornada (3 jornadas completas en total) a las personas del ED para este proceso. Siendo personas internas pueden generar más cercanía, lo que puede promover más la participación. La gran diferencia es el equipo interno. Además no se conocían.

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

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

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

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

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

Pregunta: Teniendo en cuenta que hay más de 800 personas trabajando en Bogan y que habéis tenido que preparar 4 fases principales, recoger y preparar materiales y dividir los contenidos en 5 ejes temáticos, habréis tenido una gran cantidad de tareas. ¿Cómo os habéis repartido el trabajo?

3. La metodología de Erroak

Pregunta: Erroak se planteó como un proceso con 4 hitos participativos:

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

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

que la base de los contenidos la aportan las personas trabajadoras y el equipo dinamizador orienta: ¿es así?;

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

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

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

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

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

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

Pregunta: en caso de que sí, ¿en qué momentos ha intervenido más el equipo dinamizador? ¿Cuáles han sido los momentos más difíciles?;

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

EDH. Las pre-declaraciones también han llevado trabajo. Cuestionamiento continuo: ¿se está entendiendo lo que queremos preguntar? También han llegado aportaciones sobre la forma de comunicarse. "Hablábamos en un idioma distinto al del resto [...]" ¿Cómo hacemos para

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

que la gente que no está tan inmersa en el proceso lo pueda entender? Esa también ha sido una constante”.

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

Pregunta: ¿de dónde surgió esta propuesta de metodología? ¿contasteis con algún tipo de asesoramiento?

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

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

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

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

4. El desarrollo de Erroak

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

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

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

En las conclusiones, en las sesiones de devolución, también se les ha hecho partícipes a las personas. En los distintos ejes temáticos también ha habido picos de participación. Tb han pensado que puede haber sido por la forma de organizarlo, por los tiempos. Hubo 2 sesiones antes de navidad y otra después. En lugar de semanalmente, se hizo quincenalmente para que pudiera participar más gente. Enero es un mes complicado en algunos servicios. Hay gente que ha sido muy activa y ha aportado muchísimo.

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

Y luego, en relación con la diferencia de participación entre los distintos temas, los 3 ejes que más participación han tenido han sido persona-cooperativa, persona-comunidad y transformación social. Intercooperación y posicionamiento han tenido menos gente. Han tenido más participación los 3 primeros temas porque son temas más cercanos, responde a la voluntad de hacer bien su trabajo, relacionarse bien con su estructura y cambiar el mundo.

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

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

Pregunta: ¿O sí quiero haceradem ás una pregunta por cada una de las fases: ♦ En la fase de presentación, ¿cómo fue acogido por lo general el proceso Erroak?

EDH. “Hay de todo”. Servicios que han preparado café y galletas y servicios que les han recibido con silencio. “Sensación era como que ibas a un servicio externo y que no tenía nada que ver. Pero yo no puedo generalizar esto. Ha sido en momentos muy puntuales y servicios muy puntuales. Personas muy puntuales”.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

EDA. Tb servicios con personas que se habían incorporado hace muy poco. Quemazón de los más veteranos con gente que acaba de aterrizar. Pero esto ha sido muy anecdótico. Por lo general les han recibido muy bien.

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

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

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

EDA. El Equipo Motor propuso 10 temas y dejó la opción de que el ED eligiera los que considerara. No querían que fueran muchos temas. Alberto Etxeandía les sugirió que fueran 5. Trataron de relacionar unos temas con otros. Hubo dudas a la hora de incluir el tema de transformación social, pero al final ha resultado ser un tema transversal. Tanto en el eje de persona-cooperativa como en el eje de transformación social aparece el tema de la participación, pero se aborda desde perspectivas distintas.

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

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

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

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

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

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

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pregunta: En cuanto a las sesiones de devolución, yo pude estar en 5 de ellas y por lo general las personas asistentes escucharon la presentación y no hicieron apenas aportaciones extra. ¿Teníais intención de que fueran sesiones más participativas o lo planteasteis más bien como sesiones expositivas? Yo sólo he estado en 5 sesiones de devolución de las más de 50 que

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

habéis hecho. ¿La dinámica en el resto de sesiones ha sido parecida a la de las sesiones en las que he estado o ha habido más participación y/o debate?

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

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

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

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

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

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

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Entrevista al Equipo Dinamizador de Erroak **EDZ (Zabalduz), EDA (Agintzari), EDH (Hirube)** **Bilbo. Ostirala 26/5/2023.**

SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

1. Sobre la organización del proceso la valoración de las trabajadoras es muy positiva (4.2), muy especialmente sobre desempeño del ED (4.5). Entre los aspectos a mejorar sobresalen dos: más tiempo para debatir y mayor concreción de contenidos para su aplicación real, ¿compartís dicha opinión? ¿qué se podría plantear al respecto?

EDA. Respecto a más tiempo para debatir, es positivo que se pida más tiempo. Pero el ED piensa que ha habido un buen equilibrio y que el tiempo dedicado al debate ha sido adecuado.

EDZ. También se han habilitado herramientas para seguir con el debate (Teams, correo electrónico...). La crítica se refiere más al momento de trabajo en grupo, de taller. Se refieren a que ese momento se ha quedado corto a los participantes. Poner un límite de tiempo ha sido una decisión consciente y no una cuestión de incapacidad.

EDH. Tanto en relación con el tiempo como con el contenido, hay un contenido que requiere "posar". La web y el correo electrónico han sido elementos continuistas. Sobre la concreción del contenido, los equipos iniciales (1ª sesión) no eran los mismos equipos de la 2ª sesión. Esto hace que el contenido pueda ir cambiando, al igual que cambian los componentes de los equipos.

EDZ. Sobre la aplicación real, ha sido un "run run". Hay quienes se preguntaban si Erroak iba a ser otro "Zuhaitz", otra reflexión estratégica en la que sólo se da la reflexión. Sin embargo, en Erroak ha habido una parte más propositiva de acciones concretas. Había ciertas reticencias de experiencias pasadas. En Zabalduz también hubo una reflexión estratégica poco antes de Erroak. También tienen dudas sobre si han conseguido transmitir el sentido de las cosas, transmitir el hecho de que lo que sale de Erroak es algo que se va a aplicar, ya que estaban construyendo las bases ideológicas de la práctica que se va a desarrollar, lo cual es algo que podría ser difícil de entender.

EDA. Sería importante hacer una evaluación o un recorrido de las acciones propuestas. Entienden que hay cosas que saldrán al plan de gestión pero no saben muy bien cómo se va a hacer. Les ha faltado un cierre más continuista. Ya que se insiste tanto en que se hacen procesos que parece que quedan en nada, podría comunicarse lo que se va haciendo desde los equipos de dirección.

EDH. En este sentido, en asambleas informativas eso podría traducirse en hitos de evaluación. Decir cuáles son las acciones a llevar a cabo y cuáles se implementan y cuáles aún no se han

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

implementado. Tiene que ser dentro de la cooperativa, no sólo dentro de los equipos de dirección. "Siempre queda un poco diluida la cosa". Por otro lado, se pretendía incluir todo tipo de voces dentro de la cooperativa (con menos y más experiencia dentro de la misma). Por ello, voces con más recorrido (Agintzari) venían de procesos inconclusos. Con Zuhaitz ocurre que se propusieron acciones que no se sabe si se han materializado o no, lo que genera desgaste.

- ***12:45 Sistema de *** con las acciones propuestas. Oier***13:55

EDZ. Acciones consolidadas (verde), en proceso (amarillo) y totalmente novedosas (rojo). Este ejercicio se ha mencionado en Hirube y en Agintzari se propuso como metodología a seguir. Es una metodología que podríamos seguir desde GEZKI para las sesiones colectivas.

EDA. El CR de Bogan podría hacer una recopilación de todo esto, porque el proceso ha sido transversal y ahora parece que cada cooperativa está haciendo "su historia".

2. El diferencial de este proceso es que ha sido interno, materializado mediante el trabajo de las personas de la propia organización, lo cual ha sido valorado de forma muy positiva. ¿Consideráis que incorporar una mayor participación de personas ajenas/expertas podría servir para llegar a tratar temas más delicados o conflictivos de la organización?

EDH. En cuanto a diferentes funciones, al hacer los grupos se habló de que las direcciones no estuviesen en los servicios para que las personas de los servicios "estuviese libre para las primeras aportaciones". Sin embargo, más adelante se percibió la necesidad de juntarse porque estamos hablando de lo societario y no de lo técnico. Esto requiere un empoderamiento de la persona socia -también de la trabajadora, aunque tiene otra realidad, está en otra situación-, se trata de la cultura cooperativista. "Nos une una historia societaria y una historia técnica. Si yo voy a hablar de lo societario podré hablar libremente, pero a veces se mezcla. Si está mi dirección tal vez no puedo hablar de esto por interpretaciones, conversaciones cruzadas... Y esta realidad existe e incluso se ha verbalizado, pero como ED e hemos querido dar bastante naturalidad a esto, sin ubicar funciones ni cargos".

EDZ. En cierta manera sí han tenido un pilotaje externo: Alberto Etxeandía. En lo directo y en lo más procesal. Se formó un ED muy bonito y dinámico pero sin experiencia de dinamizar procesos participativos, que ha sido también un proceso de aprendizaje.

EDA. Por los límites de tiempo y el objetivo ideológico, configurarían la participación de estas personas [externas] de otra manera. Venían y hablaban al principio de la sesión y luego no había preguntas. Lo que les pedían era una intervención inspiradora que apoyara la reflexión, no tanto la dinamización. Las cosas que han salido ahora hay que trabajarlas.

EDZ. Una de las líneas principales del proceso ha sido generar sentido común.

EDH. En cuanto a las personas expertas, también les ha servido para nutrirse del exterior. Además, hay personas que pueden ser expertas en lo técnico pero no en lo cooperativo, en lo ideológico, que requiere de experiencia y de momentos de reflexión. Hay personas que han estado más en el silencio, escuchando, lo cual también es una forma de participar.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

3. Entre los aspectos más valorados del proceso (participación, escucha, reflexionar para mejorar, etc.) destaca el intercambio entre personas de diferentes servicios y cooperativas, ¿cómo se le podría dar continuidad a esto?

EDZ. ¡Tinder cooperativista!

EDA. "Juntarnos físicamente es una utopía"

EDH. Ha habido intentos pero se han caído. Ejemplo de situación en la que hubiera sido interesante contar con un grupo de reflexión o con algún organismo de continuidad de Erroak: una huelga que hubo. Hubiera sido interesante reflexionar sobre el sentido de participar o no en la misma siendo socias cooperativistas.

EDA. Se han hecho intercambios de conocimiento, pero se han dado cuando surge una necesidad. No se ha hecho de forma "preventiva". En las áreas transversales (ej.: contabilidad) ya se han hecho intercambios de conocimiento.

EDZ. Pero no se ha hecho un repositorio de experiencias de carácter "preventivo" o previo a que surja la necesidad.

4. Sobre el nivel de participación alcanzado en el proceso: ¿qué valoración realizáis al respecto? ¿Pensáis que se ha conseguido llegar a la mayoría de trabajadoras? ¿Se han puesto las herramientas necesarias para ello? ¿Cabría plantear alguna más?

EDZ. Recibían los números y el feedback de agentes externos y la conclusión era que estaban llegando a más del 30% de una colectividad implicándose en temas ideológicos, "eso es la hostia". Si lo extrapolamos a otro tipo de colectividades, poner el 30% en marcha es complicado.

EDH. Hay una parte de esa participación que está debajo de la mesa; la que no ha llegado a las sesiones, la que ha sido en el café con tu compañera de trabajo... eso también ha existido. No es solamente lo que ocurre en las sesiones, lo que se escribía... también son estas personas. Las herramientas sí han sido las necesarias, se han exprimido las herramientas posibles de participación.

EDZ. El siguiente click sería que la estructura cooperativista dotase a sus trabajadores de recursos económicos para seguir el debate.

EDH. Además, en la tarea diaria no se para el mundo. La agenda ya es exigente y se añade esto, por lo que participar requiere un esfuerzo.

Enekoitz ("E" de ahora en adelante) Resultado cuestionario: no participante no había seguido el proceso de ninguna otra forma. Pero más del 65% de las personas habían seguido el debate sin participar en las sesiones grupales, principalmente compartiéndolo en los equipos y a

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

través del correo y la web. La participación tiene distintas formas y ha habido picos de participación.

EDH. "La participación que se da en los servicios es brutal", pero mantener el nivel de participación constante es imposible.

5. Entre las razones de las personas no participantes destaca el hecho de que la mayoría arguye su incorporación reciente a la empresa: ¿lo habíais detectado durante el proceso? ¿Cabría modificar alguna dinámica para solventarlo?

EDH. La participación también depende del equipo de trabajo en el que se está. La gente nueva que aterriza en grupos en los que la participación es alta es probable que participe; la que llega a servicios en los que la participación es baja probablemente no participará. "La cooperativa empieza en el servicio". Una solución podría ser detectar los equipos que tienen menor participación y hacer más hincapié en ellos para dar a conocer el proceso y fomentar más la participación.

SOBRE LOS CONTENIDOS ABORDADOS

6. ¿Qué valoración realizáis sobre el nivel de profundización alcanzado en cada uno de los cinco temas planteados? ¿Cuáles han tenido mayor desarrollo? ¿Cuáles menos?

7. La valoración sobre los contenidos trabajados en general (3.9) y en particular en el tema 2 (3.8) ha sido muy positiva, los participantes consideran que se han podido abordar de forma significativa los principales contenidos, ¿compartís esta percepción?

EDZ. Entienden la valoración positiva porque pasar de no hablar de ninguno de estos temas a hablar de ellos ya es un gran avance.

EDH. Videos y lecturas han ayudado a saber más sobre los temas, pero sobre todo el proceso ha ayudado a elaborar o significar el lugar que cada cual ocupa en la empresa. Ha ayudado a "significar" las tareas del día a día, a darles significado.

EDA. También ocurre que no tenemos la mirada general de todos los debates. La sensación es que había muchos temas. En el tema 2 la sensación es que salen muchos temas, que son interesantes pero el ED no tiene clara la satisfacción que hay sobre los mismos.

E -Se ha podido avanzar pero los temas necesitan más recorrido. E.j.: participación en las estrategias de crecimiento; diferencia entre personas socias y no socias (modelo dual vs. modelo cooperativista en el que el horizonte es la cooperativización); cuidados; respeto a los momentos vitales; espacios societarios.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

EDH. En la estrategia de crecimiento tiene que haber una revisión constante desde el CR, pasando por la asamblea. De hecho ahora mismo se está revisando la estructura de Agintzari y de Hirube.

E ¿Con Erroak se ha podido avanzar en la revisión del crecimiento?

EDH. Erroak ha sido como una palanca de freno.

EDZ. Es difícil determinar si se ha avanzado. Erroak lo que ha hecho es poner sobre la mesa. Con este proceso también se ha descubierto que las cooperativas de Bogan no son tan "raras" dentro del cooperativismo. Que en ellas se dan debates también presentes en otras cooperativas.

EDA. Erroak no ha consistido tanto en avanzar, sino que afianzar aspectos. Los debates han salido pero no creen que se hayan dado grandes avances. Lo que más ha salido es el cuidado.

E Con el tema de cuidados hemos tenido un problema porque abarca muchas cosas. Ha generado problemas como categoría analítica, pero el concepto tiene mucho respaldo. Para avanzar en los debates habría que concretar más a qué nos referimos cuando hablamos de cuidados.

EDA. Cuidados ha llegado a cansar, la gente se ha asqueado de esto. Cuidados en este caso significa buenas condiciones, aunque no está tan claro que la retribución forme parte de los cuidados.

EDH. Los cuidados son idealmente algo bidireccional. Yo cuido y me cuidan. En el tema de cuidados hubo una falta de definición de las necesidades de cuidados de las personas participantes. Resolución de conflictos y conciliación entrarían dentro del ámbito de los cuidados. Tenemos una estructura de cuidados pero las personas de Agintzari que están en proceso de jubilarse no opinan lo mismo.

EDZ. Manoseo del término de los cuidados. Por un lado está el cuidado de la persona y por otro el cuidado del proyecto político.

8. ¿En qué medida consideráis que el proceso Erroak ha posibilitado avanzar de forma significativa en los siguientes contenidos concretos?

a. La estrategia de crecimiento y los dilemas que plantea el aumento del tamaño de las cooperativas

EDZ. Se han puesto encima de la mesa los miedos.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

b. La diferencia entre personas socias y no socias en cuanto a sus condiciones de trabajo (tipos de contrato, turnos de trabajo, etc.), así como a sus obligaciones de participación

- Se ha visibilizado.

c. El aspecto de cuidar a las personas de la organización, en lo que se refiere a su acompañamiento, a respetar sus momentos vitales, a la gestión de conflictos y la apertura de espacios informales de encuentro?

d. Los espacios de decisión y los liderazgos ejercidos.

9. Sobre las acciones propuestas, ¿cuál es vuestra impresión general? ¿Apuntan en la buena dirección? ¿Introducen algunos aspectos que desde la cooperativa ya llevan tiempo aplicándose?

EDH. Había elementos ya consolidados. Sin embargo, si se han propuesto de nuevo puede ser por falta de información, porque no se haya socializado.

EDZ. El proceso también ha servido para saber si la gente percibe que realmente tenemos lo que tenemos. Puede ser que no hayamos explicado bien lo que tenemos.

EDA. Hay que estar muy activo/a para conocer todo lo que ofrece y hace la cooperativa.

EDH. Ej.: revista elaborada desde el CR (Tantaka) también es cuidados en Agintzari.

EDZ. También han empezado con el boletín (...) No habido nada que haya chirriado, la gente está bastante situada.

EDH. Trabajadores/as en situaciones laborales de mucha incertidumbre. "No existe esta cooperativa si no estáis vosotros como trabajadores". "No es que la cooperativa esté haciendo una mala gestión, es que la cooperativa no cuenta con otras cosas [...] La cooperativa todo no lo puede cubrir" [...] Ya nos bajaremos el sueldo nosotros que a vosotros no os va a tocar. Esta es la realidad también de los trabajadores [...] Y aquí hemos puesto la pasta nosotros, no vosotros. [...] Y no nos garantiza tener mucho más en líneas de poder, pero hay que poner en equilibrio las cosas".

EDZ. Situación de trabajadores no es una situación tan hiriente en Zabalduz, porque es más joven.

EDH. Se subroga a gente a la que se encauza en la línea cooperativista. "Esto es otro pollo". No coges a la gente que lleva 10 años aquí en esos puestos nuevos porque esos puestos vienen ya con personas adscritas.

EDA. Desde la empresa se hacen muchos esfuerzos por escuchar a las personas más allá de lo laboral. Siempre se puede mejorar, pero a se hace mucho esfuerzo.

EDZ. Con una estructura muy vertical ya se pasaría a lo sindical. Sin embargo, en el caso de la cooperativa se puede hablar y se pueden discutir los problemas.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

EDA. En las sesiones de contraste había personas muy ilusionadas con lo que se estaba haciendo. "pero esto es una pasada" No sé si estamos dando valor.

EDH. Tenemos mucha autocritica en la estructura. La estructura responde. Y el conflicto surge por relaciones personales y no por la estructura de la cooperativa.

SOBRE PERCEPCIÓN GENERAL

10. ¿Cuáles eran vuestras expectativas iniciales del proceso para formar parte del ED?
¿Erroak ha satisfecho dichas expectativas?

EDA. Las expectativas han ido evolucionando. Al principio tenían mucha ilusión, aunque la exposición era muy grande. El proceso ha ido muy bien. Más que las conclusiones, piensan que es muy importante el proceso. La tarea del ED terminó de forma un poco abrupta y da la sensación de que nadie ha cogido el testigo, que nadie le ha dado continuidad al proceso.

EDH. También hay que medir el nivel de autoexigencia. El día a día no es Erroak. Esto ha sido una especie de "tsunami revolucionario" y ahora ha llegado la calma. "En la calma Erroak tiene que seguir haciendo cositas".

EDZ. Bogan debe ser el motor de la continuidad de Erroak. La estructura política de Bogan debería coger el testigo de Erroak, pero no lo hace porque no puede hacerlo por momento (hay servicios mutualizados, pero la estructura política no existe). Los CR lo han recogido en sus Planes de Gestión, pero ¿la parte más política quién lo coge? Hay que dotar de estructuras para ello.

EDH. Estos son procesos que aunque acaben dejan restos que perduran en el tiempo. Aún siguen percibiéndose elementos de Zuhaitz, por ejemplo.

EDA. Esperan que hayan cambios orgánicos de lo que debería ser el motor para que Erroak continúe. Esperan que hayan cambios orgánicos, ya que lo orgánico es lo que le va a dar continuidad al proceso.

11. ¿Sentís que la declaración final asienta bien las bases ideológicas del Grupo Bogan?

EDA. Yo me siento muy cómodo y orgulloso. "Es una pasada porque esto es una empresa [...] Esto no es un grupo militante [...] Los términos se acercan a unas perspectivas militantes". Enfoque feminista, arraigo con el territorio, Euskal Herria, euskaldun...

(EDH y EDA están de acuerdo, EDA se ha emocionado)

12. En este sentido, ¿consideráis que Erroak ha ayudado a reforzar el vínculo identitario o sentido de pertenencia de las personas trabajadoras con respecto a su cooperativa en concreto, y al Grupo Bogan en general?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

EDZ. Les ha enseñado un camino, a caminar... El roce, tocar temas que nos ayuden a soñar. Esos sueños hay que aterrizarlos en acciones concretas. A la gente le ha tocado la fibra.

EDH. Con el tiempo tendría que haber otro Erroak. Son hitos. Quisieron incluir todas las voces para que todo el mundo se sintiera perteneciente por la posibilidad de poder expresarse. Todo esto sin olvidarse de que somos empresa, de que siendo empresa tenemos una ideología sobre la que tiene que reflexionarse. Es esencial que haya espacios como Erroak para esta reflexión.

EDZ. Puede haber un Erroak dentro de 5 años, pero el año que viene debería haber otro evento colectivo.

EDA. Ha habido gente que ha entendido que esto es real. Normalmente si no te involucras mucho no entiendes que esto es real. Erroak ha confirmado que el proyecto de Bogan existe. EDH. Esto también lo refuerza el hecho de que venga gente de fuera.

BONUS TRACK (pregunta filosófica)

13. ¿Cuáles pensáis que son los principales motivos/alicientes/intereses que llevan a una persona a querer hacerse socia de una cooperativa de iniciativa social que opera en el ámbito de la acción social?

EDH. Hay una parte práctica entendible: si entro en la cooperativa tengo un puesto más estable. ¿Pero es eso realmente así? No todo el ED lo tiene claro. "Si sale a promoción primero van a tener derecho los socios [...] Si yo me quiero mover, esta es mi cooperativa. Algún beneficio tengo que tener [...] Tú puedes sumarte a esto de una forma interesada o de una forma comprometida. O aprender en el recorrido de tu cooperativa que el compromiso es necesario". Las motivaciones pueden ser muy variadas. Me cuesta mucho creer que alguien se mete porque crea en el cooperativismo a full. Aquí las cosas que te dicen se cumplen.

EDA. También está muy ligado al sector, a la educación social. La estructura encaja bien con este sector.

EDZ. Esa motivación también se trabaja.

EDH. La estructura tiene que alimentar también esa motivación.

EDZ. En caso contrario se da una desideologización del colectivo. Ocurre algo parecido con el euskara. Hay gente que se acerca al idioma por afinidad ideológica y gente que se acerca por cierta necesidad material que después se convierte en afinidad ideológica. En la cooperativa se puede hacer algo parecido. La intervención social tiene una carga ideológica per se. Ej.: la pobreza no es una fatalidad sino que es un hecho social. Los "apellidos" son también importantes. Los apellidos de estas cooperativas de iniciativa social son la acción social, la economía social y la iniciativa social. Ya no es una cooperativa cualquiera.

EDH. Ser cooperativista también se aprende por el camino. Puedes empezar sin saberlo y aprenderlo. Si estás en un contexto que te enseña se aprende más fácil. Utilizamos dinero público para que revierta en beneficios públicos a la comunidad. Esto es un compromiso por

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

nuestra parte. Esto va en línea con significar cada acción. “Movemos dinero público. ¿Adónde va? ¿Cómo revierte? ¿Cómo lo repartimos?”.

EDZ. “Es la mejor estructura para gestionar el dinero público [...] Somos una anomalía, deberíamos ser trabajadoras públicas y no una empresa privada. Pero dentro de la imposibilidad de esa revolución, reforma [...] Hay una parte sindicalista que reivindica que nuestros puestos de trabajo sean públicos. ¿Cómo te posicionas en ese debate?”.

EDH. “De ahí el posicionamiento. Somos una entidad privada pero también nos posicionamos con lo público de una forma, gestionamos dinero público de una forma, no hay beneficios...”

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Entrevista al Consejo Rector de Bogan

CR1 (Rector1). CR2 (Rectora 2)

Bilbo. Asteazken 7/6/2023.

SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

1. Sobre la organización del proceso la valoración de las trabajadoras es muy positiva (4.2), muy especialmente sobre desempeño del ED (4.5). Entre los aspectos a mejorar sobresalen dos: más tiempo para debatir y mayor concreción de contenidos para su aplicación real, ¿compartís dicha opinión? ¿qué se podría plantear al respecto?

CR1. Por supuesto que se podría haber alargado más, pero la crítica en ese caso habría sido la inversa y son horas que tienen que dedicarse aparte del horario laboral. También podría haberse concretado más, pero la intención no era hacer un proceso dirigido. Tampoco querían limitar los temas, mejor que lo haga gestión que lo haga el colectivo.

2. El diferencial de este proceso es que ha sido interno, materializado mediante el trabajo de las personas de la propia organización, lo cual ha sido valorado de forma muy positiva. ¿Consideráis que incorporar una mayor participación de personas ajenas/expertas podría servir para llegar a tratar temas más delicados o conflictivos de la organización?

CR2. También han tenido experiencias con dinamizadores de fuera. Pero en este caso las personas dinamizadoras estaban muy implicadas en el proceso.

CR1. De todas formas, en todos los temas se ha contado con personas expertas en los temas. Pero claramente la experiencia del ED ha sido muy buena. El ED "ha hecho Bogan", han dinamizado muy bien, en definitiva ha sido un éxito.

3. Entre los aspectos más valorados del proceso (participación, escucha, reflexionar para mejorar, etc.) destaca el intercambio entre personas de diferentes servicios y cooperativas, ¿cómo se le podría dar continuidad a esto?

CR2. También por eso se hizo el encuentro de Durango.

CR1. Es muy muy difícil. Se hizo en Durango pero es muy difícil. Por espacio y por forma de trabajo. En Bogan cada cierto tiempo habrá que hacer algo de esto. Por equipos naturales de trabajo se tienen que ir juntando.

CR2. En el CR de Bogan trabajan con compañeras de otras cooperativas.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

CR1. Grupos pequeños de intereses compartidos. Una reunión de tipo profesional, por ejemplo, entre el equipo de Navarra (Zakan) y el equipo de Agintzari, es algo que debería hacerse.

CR2. Sería lo más lógico que se hiciera.

CR1. Hasta ahora la cuestión técnica estaba un poco desorganizada. Hay que darle una vuelta. En lo más lúdico se ha hecho. Se organizaba pero luego iban 25. Ejemplo: montaron un equipo de Rugby de chavales usuarios. Conseguir estar en contacto entre las distintas cooperativas es difícil (también para juntar el CR de Bogan, no se ha reunido de forma presencial). No es por falta de ganas sino por falta de disponibilidad, no están liberados.

4. Sobre el nivel de participación alcanzado en el proceso: ¿qué valoración realizáis al respecto? ¿Pensáis que se ha conseguido llegar a la mayoría de trabajadoras? ¿Se han puesto las herramientas necesarias para ello? ¿Cabría plantear alguna más?

CR2. En Zabalduz hubo una participación baja porque trabajan a turnos.

CR1. El viejo tema de la participación...pero yo estoy contento. La participación no ha sido ideal pero ha sido suficiente. Hay una masa crítica suficientemente sólida y organizada.

(Enekoitz comenta datos y percepciones sobre participación)

CR1. Es una empresa bien organizada. Todo lo que pasa por estructura, funciona. El ED se coordina con el director de equipo y así funciona, porque va por estructura.

5. Entre las razones de las personas no participantes destaca el hecho de que la mayoría arguye su incorporación reciente a la empresa: ¿lo habíais detectado durante el proceso? ¿Cabría modificar alguna dinámica para solventarlo?

CR2. Había gente que llevaba poco tiempo y estaba agradecida por haber permitido su participación.

CR1. Se ha invitado a todo el mundo. Pero claro, todo depende de dónde aterrices: eso puede durar un mes, o seis, o no durar nada. La territorialidad: mucha diferencia en la transmisión.

SOBRE LOS CONTENIDOS ABORDADOS

6. ¿Qué valoración realizáis sobre el nivel de profundización alcanzado en cada uno de los cinco temas planteados? ¿Cuáles han tenido mayor desarrollo? ¿Cuáles menos?

Se apaga la grabadora

CR2. Avances aún no se han visto, pero al menos se han puesto los temas sobre la mesa. Se les ha dado publicidad para que luego se vayan haciendo las cosas.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

CR1. De cara a otro proceso como este, hay algo que se debería mejorar; el hecho de que la participación no haya sido homogénea entre los distintos temas. Todo el mundo tira por el tema de las personas...todo lo que tiene que ver con gestión, estrategia, cliente, etc. Siempre están los mismos. Habría que ver cómo conseguir más variedad de personas entre todos los temas.

(Enekoitz: La gente ha participado más en temas como el de cuidados que en temas de estructura cooperativa).

CR1. Tenemos mucha gente que puede hablar de eso, pero el porcentaje de personas que puede hablar de estos temas es bajo. Las personas "van a su sitio natural", a los temas que más conocen.

7. La valoración sobre los contenidos trabajados en general (3.9) y en particular en el tema 2 (3.8) ha sido muy positiva, los participantes consideran que se han podido abordar de forma significativa los principales contenidos, ¿compartís esta percepción?

8. ¿En qué medida consideráis que el proceso Erroak ha posibilitado avanzar de forma significativa en los siguientes contenidos concretos?

a. La estrategia de crecimiento y los dilemas que plantea el aumento del tamaño de las cooperativas

b. La diferencia entre personas socias y no socias en cuanto a sus condiciones de trabajo (tipos de contrato, turnos de trabajo, etc.), así como a sus obligaciones de participación

c. El aspecto de cuidar a las personas de la organización, en lo que se refiere a su acompañamiento, a respetar sus momentos vitales, a la gestión de conflictos y la apertura de espacios informales de encuentro?

d. Los espacios de decisión y los liderazgos ejercidos.

9. Sobre las acciones propuestas, ¿cuál es vuestra impresión general? ¿Apuntan en la buena dirección? ¿Introducen algunos aspectos que desde la cooperativa ya llevan tiempo aplicándose?

CR1. Eso no es responsabilidad del ED. La responsabilidad es de los CR y los consejos de dirección.

CR1. No recuerdan las acciones concretas. Eso quiere decir que eran muy generales y no muy sorprendentes. Los consejos de dirección van incorporando acciones en los Planes de Gestión sobre asuntos que van saliendo a lo largo de los años. Desde el CR se ha hecho algún planteamiento de ir incorporando las acciones que salen de Erroak en los planes de gestión de los próximos años.

SOBRE PERCEPCIÓN GENERAL

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

10. ¿Cuáles eran vuestras expectativas iniciales del proceso para formar parte del ED?
¿Erroak ha satisfecho dichas expectativas?

CR2. No estaba al comienzo del proceso

CR1. La idea fue muy colectiva. La expectativa en el Consejo de Dirección era fundamentalmente parar a pensar ante un proceso de crecimiento muy rápido que incrementa el número de decisiones a tomar y que fuerza a los CR a tomarlas cada vez más aislados, más lejos de la masa. En Agintzari ya lo tenían mínimamente organizado, pero si no se hacía a nivel Bogan podía dar lugar a problemas. Había que dotar de una sensación de identidad al grupo Bogan empezando por abajo, en un proceso de abajo hacia arriba. Ha quedado razonablemente apañado, se podía haber hecho mejor, pero también muchísimo peor.

11. ¿Sentís que la declaración final asienta bien las bases ideológicas del Grupo Bogan?

CR1. Lo habrían hecho más general, más abierto aún.

(No identifican los elementos más significativos de la declaración final)

12. En este sentido, ¿consideráis que Erroak ha ayudado a reforzar el vínculo identitario o sentido de pertenencia de las personas trabajadoras con respecto a su cooperativa en concreto, y al Grupo Bogan en general?

CR1. Ha sido diferente en cada una de las distintas cooperativas. En Hirube ha ayudado bastante, a conectar con una realidad superior, a repensarse como entidad. En Zabalduz también porque están en un momento de mucho crecimiento y de muchos problemas y esto les ha permitido conectarse con otra realidad, ubicarse y estar más tranquilos. En Agintzari ha sido útil para evitar problemas. Podía haber habido una oposición generalizada a Bogan, por generar la sensación de ser una especie de "colonización" a Agintzari. Ha servido para ubicar todo bien.

CR2. También para recordarnos que estamos todos en Bogan.

(Enekoitz. Hay trabajadoras que se sienten más vinculadas a su propia cooperativa que al grupo Bogan. ¿Es esta una percepción generalizada?)

CR2. Depende de dónde estés ubicado. Hay también quienes se ven más parte de Bogan que de Agintzari.

CR1. Los transversales no tiene nada que con los equipos. Y equipos depende de dónde hayas aterrizado. Cuanto más nos complejizamos, más cuesta que las personas trabajadoras se enteren de lo que ocurre.

CR2. Pero de nuevo, depende del sitio donde aterrices.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

CR1. También hay un punto de conocimiento que casi desanima. A un educador social recién incorporado decirle: "Para entrar en la cooperativa tienes que saber, tienes que entender un plan de gestión, la planificación estratégica, la cuenta de resultados...". Son muchas cosas para las personas recién incorporadas. Igual no hace falta saberlo todo.

BONUS TRACK (pregunta filosófica)

13. ¿Cuáles pensáis que son los principales motivos/alicientes/intereses que llevan a una persona a querer hacerse socia de una cooperativa de iniciativa social que opera en el ámbito de la acción social?

CR2. Lo que le debería llamar la atención es que va a trabajar en un sitio donde va a poder tomar decisiones y vas a poder ser propietario de tu empresa. Sin embargo, una motivación también es la estabilidad laboral; entrar en una cooperativa de este estilo puede permitir conseguir un trabajo fijo.

CR1. La gente que trabaja en este ámbito no busca beneficio empresarial, eso no está en la cabeza de las personas. Lo que ha aportado Agintzari es una estabilidad muy grande y unos valores. Entran, y lo verifican, y lo cierto es que no se va ni dios. El tema va a ser en el futuro: los perfiles que vamos a ir necesitando en un futuro (economistas, sociólogos, abogados, psicólogos) tienen muchas opciones laborales fuera del ámbito de la intervención social. El perfil que viene de la educación social o trabaja en las cooperativas del grupo Bogan o trabaja para la competencia, que en la mayoría de los casos son peores que las propias. En condiciones económicas, quitando la administración, en general no estamos por debajo, estamos igual o por encima. Pero las condiciones laborales que hemos podido conseguir no las tiene nadie: participación, dinámica de trabajo...eso no hay. Hasta hoy todo el mundo quería trabajar aquí. Sin embargo, el resto de perfiles pueden optar a otras oportunidades laborales que quizá son más llamativas, y esto va a estar más complicado de vender.

(Enekoitz: ¿Cómo atraer a este otro tipo de perfiles más "técnicos"?)

CR1. Tenemos un modelo retributivo que lleva funcionando 15 años y que está desfasado, pero les da coherencia y cohesión. De cara al futuro va a haber que mover cosas que están muy dadas, por hecho que van a remover el concepto de igualdad en el ámbito de las relaciones laborales. Ese es otro reto de futuro; el "súper reto" del futuro. Ahora nadie se atreve a plantearlo. Probablemente en el futuro deberá abrirse más el abanico salarial. De aquí no se va ni dios.

CR2. En el ámbito de la estructura algunos sí, se están yendo a otros lados, porque están mejor económicamente.

CR1. Es que está empezando a pasar, y va a seguir pasando. Hay personas muy competentes dentro de las cooperativas de Bogan, con niveles técnicos muy altos, que perfectamente podrían trabajar en otras empresas cobrando mucho más (ej.: director financiero). Sin embargo, estas personas valoran también mucho otros aspectos no dinerarios. Sin embargo, habrá un punto de límite con eso, en el que eso "no de". En el futuro va a estar complicado.



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

(Enekoitz: Son necesidades vinculadas sobre todo a la estructura y ligadas al hecho de que se trata de organizaciones cada vez mayores, de gestión cada vez más complicada)

CR1. En estructura sin duda. Pero en la intervención también. Cada vez hay más servicios y de otro nivel. También servicios más especializados y más complejos. Y este va a ser un temazo, porque para esto no está preparado el colectivo. Otro tema es el de las jubilaciones. Hace poco hubo la primera jubilación. Dentro de 6 años esto ya irá en bloque. Los que se jubilarán primero son probablemente puestos de responsabilidad; la generación de los fundadores, coordinadores, directores. Esto va a ser todo un temazo.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Entrevista al Equipo Motor de Erroak

EMA (Externo), EMM (Agintzari1) y EME (Agintzari2)

Bilbo. Asteazkena 7/6/2023.

SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

1. Sobre la organización del proceso la valoración de las trabajadoras es muy positiva (4.2), muy especialmente sobre desempeño del ED (4.5). Entre los aspectos a mejorar sobresalen dos: más tiempo para debatir y mayor concreción de contenidos para su aplicación real, ¿compartís dicha opinión? ¿qué se podría plantear al respecto?

EMA. Concebía Erroak como un momento de articulación de unas claves ideológicas por un grupo de personas que nunca lo habían planteado. No esperaba un desarrollo de acciones, esperaban “algo que se pueda colgar por las paredes”. Da la sensación de que lo importante son las acciones, cuando en mi opinión lo importante son las acciones.

EMM. Pese a que la misión principal de la organización es gestionar trabajo, ha habido mucha participación para una cuestión ideológica. Este proyecto era de reflexión ideológica, pretendían incentivar la reflexión, poner en consonancia con el siglo XXI los valores cooperativistas, que son del siglo XX.

EME. ¿Más tiempo para debatir sobre qué? Mi sensación (estando en 3 de los 5 procesos) es que nos costaba más reflexionar sobre lo ideológico que sobre acciones concretas. La gente no se conocía y estaba muy agusto. El proceso ha sido muy valioso.

EMA. Ha habido una falta de coherencia entre la expectativa inicial y lo que ha ido saliendo.
EME. La expectativa estaba en el EM pero el equipo dinamizador ha hecho otra cosa y se le habilitó para ello.

EME. Hay componentes del EM que han jugado un doble papel al participar tanto en el EM como en el ED.

2. El diferencial de este proceso es que ha sido interno, materializado mediante el trabajo de las personas de la propia organización, lo cual ha sido valorado de forma muy positiva. ¿Consideráis que incorporar una mayor participación de personas ajenas/expertas podría servir para llegar a tratar temas más delicados o conflictivos de la organización?

EMM. “Yo entendía que nos tocaba hacerlo desde dentro. Era un debate desde dentro, hacia adentro y por la gente de dentro”. Las claves para moverte en esta organización también tienen que manejarlas personas de cada una de las cooperativas. En los procesos en los que se ha contado con colaboradores externos se buscaba más una dirección. “Esto era mucho de bajar a la mina y de estar escuchando, llevando”.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

EME. Una mayor implicación de personas expertas “marcando el tema, lo que entendemos de lo que se va a hablar” (y no una dinamización experta), hubiera podido “marcar algo más”.

(Esa intención de IED no era orientar, sino recoger.)

EME. No orientar el tema y buscar más concreción es incompatible.

3. Entre los aspectos más valorados del proceso (participación, escucha, reflexionar para mejorar, etc.) destaca el intercambio entre personas de diferentes servicios y cooperativas, ¿cómo se le podría dar continuidad a esto?

EME. No está prevista la continuidad, aunque es factible. Tiene que ver con que la gente se reconozca en los valores a través de su actividad. Es más fácil de llevar el hecho de que se junten profesionales de mismas áreas técnicas y distintos territorios. Esto también le da sentido a Bogan. Lo que se ha hecho en Erroak se puede hacer de vez en cuando. Sería interesante fomentar la relación a través del trabajo. Igual se pueden construir relaciones de base común a través de las similitudes de enfoque técnico, que al final viene determinado también por lo ideológico.

E ¿Es Bogan la que tiene que incorporar una estructura mínima que facilite estos espacios de intercambio?

EMA. Lo primero sería que lo organizaran las cooperativas que lo necesitaran y luego ya sería llevarlo a Bogan.

EMM. Las preguntas sobre si algo tiene que estar ubicado en Bogan no tiene porque ser lo mismo que preguntarse si algo debe estar en la estructura de Bogan. Asimilamos que “o hay equipo en Bogan o no existe” y no necesariamente.

4. Sobre el nivel de participación alcanzado en el proceso: ¿qué valoración realizáis al respecto? ¿Pensáis que se ha conseguido llegar a la mayoría de trabajadoras? ¿Se han puesto las herramientas necesarias para ello? ¿Cabría plantear alguna más?

EMM. En la última etapa tuve la impresión de que había sesiones de más. En las últimas sesiones costaba más.

EME. Hay servicios que no han participado. Lo residencial sobre todo. A veces hay otras dificultades para la participación que tienen que ver con la organización del proceso. Una participación del 100% se da en Korea del Norte o no se da. La tecnología solventa las

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

dificultades espaciales y de horarios. Se han puesto un abanico de posibilidades, pero mantener un proceso durante un año es complicado.

5. Entre las razones de las personas no participantes destaca el hecho de que la mayoría arguye su incorporación reciente a la empresa: ¿lo habíais detectado durante el proceso? ¿Cabría modificar alguna dinámica para solventarlo?

EME. Si sabemos de antemano que en lo residencial hay mucha rotación y muchas personas nuevas quizá se podría haber hecho mejor. Los espacios naturales también han funcionado muy bien

SOBRE LOS CONTENIDOS ABORDADOS

6. ¿Qué valoración realizáis sobre el nivel de profundización alcanzado en cada uno de los cinco temas planteados? ¿Cuáles han tenido mayor desarrollo? ¿Cuáles menos?

EMM. Estas eran cuestiones sobre las que necesitábamos hablar y tienen que formar parte del modo de hacer e interpretar la realidad.

EMA. Sí se ha avanzado

EME. Sólo poner los temas encima de la mesa genera un cambio. Es más importante la sensación que haya podido generar el proceso. Sí se podría haber profundizado más pero quizá no era el objetivo. El Equipo Motor está en contacto con un tipo de tareas en la cooperativa y quienes están en el ED están en otras.

7. La valoración sobre los contenidos trabajados en general (3.9) y en particular en el tema 2 (3.8) ha sido muy positiva, los participantes consideran que se han podido abordar de forma significativa los principales contenidos, ¿compartís esta percepción?

La valoración media de los avances en los distintos temas ha sido de 8/10, pero la gente considera que se ha hablado más de temas relacionados con los cuidados, procesos de acogida, comunicación, gestión de conflictos... que de temas estructurales, crecimiento, personas socias y no socias y temas societarios. ¿Os cuadra esa percepción?

EME. Sí. Hemos hablado de lo que hemos querido. No necesariamente coincidía con la propuesta inicial, pero probablemente habría sido peor querer mantener artificialmente esa propuesta.

EMM. Probablemente pueden incidir cuestiones como venir de una pandemia, estar en un momento de negociación de convenios... Hay cuestiones de contexto que pueden influir en tener una mayor orientación hacia lo concreto que hacia lo abstracto o ideológico. Muchas

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

personas han sido jóvenes y procedentes de organizaciones jóvenes, lo que hace que tengan un pensamiento concreto -como dice Piaget-. Algunas de ellas son personas recién incorporadas y que vienen de otras empresas.

EME. Un punto muy positivo de las sesiones es que hace unos años habría una sensación de hermano mayor y hermano pequeño. Ahora con Zabalduz no hay esa percepción, se están poniendo todas las cooperativas al mismo nivel.

8. ¿En qué medida consideráis que el proceso Erroak ha posibilitado avanzar de forma significativa en los siguientes contenidos concretos?

a. La estrategia de crecimiento y los dilemas que plantea el aumento del tamaño de las cooperativas

b. La diferencia entre personas socias y no socias en cuanto a sus condiciones de trabajo (tipos de contrato, turnos de trabajo, etc.), así como a sus obligaciones de participación

c. El aspecto de cuidar a las personas de la organización, en lo que se refiere a su acompañamiento, a respetar sus momentos vitales, a la gestión de conflictos y la apertura de espacios informales de encuentro?

d. Los espacios de decisión y los liderazgos ejercidos.

9. Sobre las acciones propuestas, ¿cuál es vuestra impresión general? ¿Apuntan en la buena dirección? ¿Introducen algunos aspectos que desde la cooperativa ya llevan tiempo aplicándose?

EMA. Muchas de las acciones propuestas ya se hacen y otras se llevan demandando desde hace años. Cuando la dinamización de un proceso como este no estructura sino que recoge, ocurre esto.

EME. Hay una tercera derivada: algunas acciones son procesos lentos que se están llevando a cabo pero de forma más lenta de lo deseable. Ejemplo: la comunicación, que se demanda pero nunca es suficiente, porque el modelo [de Bogan] se basa en la comunicación.

EME. Además, hay planteamientos propuestos que en realidad no son acciones.

SOBRE PERCEPCIÓN GENERAL

10. ¿Cuáles eran vuestras expectativas iniciales del proceso para formar parte del ED? ¿Erroak ha satisfecho dichas expectativas?

EME. El Equipo Motor se lo imaginaba de otra manera. El EM pertenece a ámbitos que no son los mayoritarios, por lo que probablemente está bien que haya sido de otra forma.

E ¿De qué otra forma os lo imaginabais?

EMA. Más ideológico, más conceptual, más de debate, de penetrar en menos cosas pero con más intensidad.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

EME. A nivel de proceso ha sido lo que se esperaba. A nivel conceptual, no. A nivel de resultado final la idea que tenía era distinta. Alguien que viene de una entidad super vertical o que acaba de llegar a Hirube puede tener unas expectativas mayores. Cada cual tiene unas expectativas según su contexto.

EMM. Ha salido otra cosa pero sirve para tener una base.

EMA. Esto ha tenido que ver con el empoderamiento del Equipo Dinamizador. Pese a repetir cientos de veces que hacía falta “algo para colgar en la pared”, no ha salido así.

EME. El ED ha llegado a un acuerdo que es una muestra de su grupo y eso está bien.

11. ¿Sentís que la declaración final asienta bien las bases ideológicas del Grupo Bogan?

E ¿Valoración? ¿Elementos más importantes?

EMM. Es cómoda. No genera beligerancias. Pero valor de declaración no le veo porque es extensa. También es la primera vez que se hace una declaración así. Quizá no era el momento para llegar a una declaración.

EME. El proceso es importante para quienes han participado pero no para quienes entran después. La declaración es por eso muy importante. Los elementos más importantes: intercooperación, cuidado, posicionamiento y valores compartidos. Estos permiten seguir pivotando cosas después. La declaración es cómoda y deja marco de juego para seguir.

EMM. Los textos anteriores eran los de Sarea. Los textos de Bogan no se han movido tanto.

EME. Tiene valor el simple hecho de que aparezcan ciertas cosas de las que se hablan. Ejemplo: el tema de la intercooperación.

12. En este sentido, ¿consideráis que Erroak ha ayudado a reforzar el vínculo identitario o sentido de pertenencia de las personas trabajadoras con respecto a su cooperativa en concreto, y al Grupo Bogan en general?

EMA. El proceso aspiraba a eso. Muchos equipos naturales no tienen como tema del día a día lo que ocurre en Bogan. Por eso tiene sentido que lo hayan tratado en Erroak.

EMM. Quizás los CR lo han incorporado como faro en su gestión. Erroak les ha dado líneas a seguir.



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

ENTREVISTA AGINTZARI

S.V. Socia Veterana; S.N. Socia Nueva; T.V. Trabajadora Veterana T.N. Trabajador Nuevo

6 de Junio 13.00 en Madariaga

Dificultades para responder preguntas por tener el proceso ya casi olvidado, ha costado esfuerzo recordar algunos aspectos.

1. Qué os pareció el objetivo

SN. Se suma en la fase del debate, no desde el principio porque está de baja.

SV. Sí se ilusionó pensando que sería de Agintzari, cuando se entera de que es sobre Erroak se desinfla. No está de acuerdo con este intento de equiparar la pertenencia a Agintzari y Bogan: Bogan es una herramienta que en momentos puntuales puede ayudar en la gestión; pero no es lo mismo ser de Agintzari, de Zabalduz o de Hirube.

TV. Le parece muy interesante encontrarse, sentarse y reflexionar. Las personas que lideran les parece que son adecuadas

TN. Le parece muy interesante, viene de otra empresa y le gusta la idea de ser parte de la cooperativa y le interesa para conocer la cooperativa.

2. 5 temas: son adecuados?

SN. Adecuados, desde lo más micro hasta lo más macro. Ayuda a pensar qué es lo que se hace, qué existe alrededor (mirada interna y externa)

TV. Pena que sólo se podía elegir un tema. Más interés persona y coop.

TN. Escoge persona y coop para recoger información, aportar lo que se podía.

SV. Escoge por agenda, online. No hace una valoración muy positiva de las jornadas online, difícil centrar

3. Debates. Percepción de suficiencia de medios para participar

SN. Se han dado muchas opciones, presencial y online.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

No se les ocurre ninguna otra forma de participación que se haya podido incorporar.

4. Declaración final: ¿asienta bien las bases?

SV. La declaración bien, ¿quién va a decir que no? ¿Pero luego eso cómo se hace? Ahí está el quid de la cuestión. Cómo garantizar esto, es suficiente con el esfuerzo individual de cada una de las personas? Cree que desde la cooperativa se debería de facilitar el cumplimiento

TV. Esa reflexión salía en todas las reuniones. La reflexión bien, ¿pero las acciones? Todo sonaba muy bien pero hay que trasladarlo a las acciones diarias

SN. La sensación es de que es muy difícil incorporarlo al trabajo diario. Estuvo muy enchufada a lo largo de todo el proceso, éste se acaba y cuando recibe nuestro mensaje (1 mes después) se da cuenta de que ya estaba desconectada. Muy difícil mantenerlo en lo cotidiano.

TV. Tiene confianza en que esas acciones se desarrollen, que no se quede sólo en la teoría.

SN. Hay temas muy trabajados (Corresponsabilidad, participación...) pero ya depende de cada una de las personas que los pongan en práctica, existe un límite en la capacidad de incidencia de la coop. Se ha interiorizado que la responsabilidad es bidireccional

TN. Procesos son largos, te conectas te desconectas...

5. Expectativas: ¿se han cumplido?

SV. Sigue a la expectativa. Lo más importante es lo que vaya a pasar a partir de ahora, después de la declaración. ¿Cómo bajamos? Mi expectativa es que se ejecute la declaración...volvemos a hablar de esto bien ¿y ahora qué?

TN. Mis expectativas eran otras: ser parte de la empresa, se han cumplido mis expectativas. Le ha gustado participar y escuchar el punto de vista de las personas veteranas. Luego estará pendiente del nivel de ejecución, pero sus expectativas se han cumplido.

SN. Ha sido lo que pensaba que iba a ser. Ya ha participado en otros procesos de reflexión..."no sé si existe algo que nos guste en esta cooperativa más que eso: juntarnos, reflexionar, ...pero lo de siempre, luego esto para qué sirve, qué consecuencias tiene en mi trabajo cotidiano...

SV. El recorrido de cada persona condiciona mucho sus expectativas

TV. Por eso la importancia de que translade a las acciones. Yo he participado en un proceso de reflexión...¿participaré en más? Pues depende de lo que haya sacado de esta...Yo quiero algo que nos sirva en nuestro trabajo diario. Venía de una formación en "Resolución de conflictos" y pensaba que esta dinámica (Erroak) iba en relación con la otra...si no se traduce en acciones concretas ya no vuelves.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

6. Sentido de pertenencia: ¿ha mejorado?

TN. Sí le ha ayudado. De dónde venía, todo venía decidido de arriba a bajo. Participar del proceso le ha ayudado en sentirse parte.

SN. Ha sido útil para conocer a otras compañeras, y ganar cercanía. En Madariaga se ven, pero no trabajan en común. Ha servido para trabajar una visión común. Entre los que han participado hay mayor pertenencia, ¿pero entre los que no han participado? La distancia es aún mayor...no sabe valorar los niveles de participación.

(Enekoitz aporta datos de los resultados del cuestionario sobre participación)

SN. El dato sobre baja participación de las recién incorporadas da una pista de cómo se realizan los procesos de acogida en la cooperativa.

TV. Los que llevan muchos años hay una queja de haber perdido sentido de pertenencia. Crecimiento, ya no conoces a nadie...hasta dónde vamos a llegar? Por ahí el interés de ofrecer acciones...sobre todo en el tema de la comunicación.

SV. Le ha sorprendido una cosa, ella se siente una "satélite" (trabaja en Markina) pero no pensaba que las personas de Madariaga también reconocieran no tener conexión con otras personas...entonces no es una cuestión de cercanía física o distancia, porque ella sí se siente de Agintzari y sí se cree el proyecto...pero sí identifica que cómo se está creciendo tanto, las prioridades son otras y las formas de comunicación están cambiando. Estamos cada vez más aparte. Pero no es un problema de distancia, es un problema de las formas de hacer.

(Entras en Madariaga y no conoces a nadie....no coinciden por temas de horarios, espacios diversos, etc)

Segundo bloque

7. Crecimiento

TV. En mi grupo se ha hablado, por encima.

SV. En Agintzari Igela...¿sale de Erroak? (se pregunta, no se sabe la relación entre ambos procesos).

SN. Llegar a un consenso no (entre crecer más o para de crecer). Siempre se habla de crecimiento más controlado, más moderado, para no perder

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

SV. Para mí es muy difícil que eso lo digamos nosotras, una educadora, una psicóloga...no tenemos parámetros para valorar esto. Supongo que si no crecemos, se nos retira, hay que coger ciertas cosas sí o sí para mantener otras...¿pero tenemos que decir nosotras, una educadora?

SN. Es difícil mantener ese equilibrio...en el proceso de bazkidetza (hacerse socias) se cogen nuevos programas...pero yo también me pierdo desde mi puesto de trabajo para poder tener esa visión global

8. Dispersión entre equipos y coop

SN. En mi opinión no. Ha mejorado la relación entre personas, no entre equipos y cooperativa

SV. De acuerdo con SN.

TV. De acuerdo con anteriores

9. Socias y no socias.

SV. En mi grupo no he vivido ese debate.

SN. La idea es ir a un mayor nivel de personas asociados, porque en este caso lo que asociamos es el trabajo

TV. Y en el mientras tanto...se ha especificado el cuidado de las personas socias y no socias. Aunque haya desigualdades en salario, se equiparan las dos para el tema de cuidados

SN. Sí nosotras utilizamos el término "Personas" para salvar la cuestión de haber si eras socias o trabajadoras...el proyecto es compartir, independientemente de la forma en que te adhieras.

10. Procesos de acompañamiento

SN. Salió el tema de la formación para hacerte socia, pero que no se daba una formación desde el principio. Con el primer contrato deberías saber que estás en una cooperativa. Y es importante recoger la opinión de los recién incorporados.

TV. Igual de importante que las despedidas, las acogidas. Es muy importante y fue uno de los temas de los que menos se habló.

TN. A mí no me hicieron esa formación inicial..pero sí mis compañeros de equipo me despertaron esa curiosidad, me vendieron bien los procesos, el interés de participar en ellos...en mi caso la acogida fue informal pero me ayudó mucho, por eso participé en Erroak.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Fue un proceso informal, entré haciendo una sustitución...y poco a poco los compañeros me fueron hablando de la coope.

SV. Los procesos de acompañamiento se hacen en los equipos de trabajo. Y si en los equipo nos implicamos de verdad en esto, lo haremos mejor...de nuestro equipo han pasado muchos últimamente y hemos sido nosotras, no ha habido ningún otro...

SN. Existe un protocolo

SV Sí sí, nos gusta tanto escribir...pero luego, hacer el acompañamiento es responsabilidad del equipo. Y a veces la fuerza de cada equipo no es la misma, ni en todos los momentos igual.

(Enekoitz: se ha hablado de que tendría que hacerlo la coope?)

SV. Bueno, nosotras damos la formación desde el principio, porque así se nos ha dicho desde dirección...pero bueno es una formación de dos día que ahí se queda.

11. Momentos vitales

SN. Se habló pero no se concretó

TV. Eso es, se habló pero no se concretó

SV. Es que yo creo que concretar, poco, ¿no? Mi percepción es que no se concretó nada.

SN. Es que el ejercicio era el contrario, no de concretar acciones, sino de teorizar.

SV. Si somos algo somos flexibles. El que no pueda participar en algún momento es porque no ha podido o porque no ha querido. Pero el que no ha participado nunca...es porque el ciclo vital lo tiene muy jodido, o muy largo (risas) No existe una obligatoriedad. Antes por ejemplo teníamos las horas cooperativas y se quitaron. Porque había gente que no las hacía...pero cuando se quitaron también se decía que en algún lado se deberían de contabilizar esas horas. Si es voluntario, ¿para qué los tenemos que apuntar? Habría que hacerlo, pues no lo sé, pero se ha decidido quitar eso.

SN. No tiene claro qué se conseguiría con eso: el que hace esas horas estaría preocupado en apuntarlas, y al que ni viene tampoco lo fiscalizas, ni lo animas con eso...no consigues motivación. El que quiera participar lo hará y el que no...pues ya se buscará etapas de ciclo vital enlazadas con otras...No parece agradable para el que lo hace ni para el que no lo hace.

SV. ¿Para qué queremos esa participación? Muchas veces queda en agua de borrajas...podrías hacerlo obligatorio pero para qué. Tiene que tener un sentido la participación, todos participaremos más o menos...pero luego hay que darles un sentido a las cosas. Si yo participo y si veo que ese trabajo no va a ningún lado, esas 50 horas las meto en otro sitio.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

12. Problemas de comunicación: resolución de conflictos

SN. Sobre comunicación yo agradezco mucho el boletín Tantaka, que es muy visual y ves qué temas son los importante...

Enekoitz: Tantaka es previo a Erroak, se ha planteado algo má a posteriori?

SV. es que yo creo que por el momento no se ha visto nada...es demasiado temprano. Yo en la primera sesión sí salí con la idea que en Agintzari no se gestionan los conflictos. Se habla a veces...tambien tenemos un protocolo...pero la sensación, en los grupos que ha habido conflictos, no se han solucionado.

SN. Parece que la palabra conflicto es tabú

TV. En este tema mi equipo se vino arriba: se propuso la figura de una persona facilitadora. (Explica sus funciones). Hay problemas de encontrar la información interna. Agilizadores de información. No se entienden las decisiones si no se explican, y esto genera conflictos. Si hay problemas en la comunicación va a haber conflicto, esto está claro. A través de comisiones o ...una persona que tenga un conflicto...Que haya una persona que se identifique como un poco neutra que tenga habilidades de comunicación...

SV. ya pero ¿quién pone a esa persona?, ¿quién la identifica?

TV. Ya eso es...dentro de las comisiones por ejemplo...

SN. Dentro de la comunicación se ha visto que la resolución de conflictos se puede hacer desde la prevención, desde una buenas prácticas de una buena comunicación.

13. Encuentros intercooperativos

SN. No se habló

TN: Teknoadineko, se junta cada tres meses con el equipo de Gipuzkoa. Tienen dos modelos distintos, y es enriquecedor conocerse. Están conectados mediante internet, pero añadirle un encuentro físico cada tres meses le parece muy interesante. (No se sabe si es consecuencia de Erroak, pero es previo a Erroak)

14. Órganos societarios

SV. Yo no me acuerdo

(Silencio...Incorpora el siguiente tema, de liderazgo)

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

SV. claro es que estilo de liderazgo...yo lidero un equipo y en mí no han buscado ningún estilo de liderazgo (se ríe)...pero ni en mí ni en ningún otro. Igual ahora se busca con las nuevas incorporaciones pero hasta ahora...el estilo que tiene cada uno y lo que puede hacer, pero no sé si esto se trabaja...

TV. Se ha trabajado de forma indirecta: más comunicación, más cuidado...pero no se ha tratado de forma directa

SV. No existe ningún planteamiento desde las direcciones que buscan un estilo concreto y esto se trabaje con las coordinadoras.

TV. Ha venido más desde abajo...si tenemos unos principios democráticos, vamos a cumplirlos, si estamos hablando de cuidados vamos cumplirlos...

SN. Sí pero tendría que ser a través de toda la jerarquía. Si estamos participando a través de la coordinación...pero que sea a través de toda la jerarquía porque al final Agintzari es lo que tiene, que a nivel laboral hay ciertas jerarquías porque si no esto no funciona pero a nivel cooperativo es más transversal, también gestionar todo eso...que todas las personas tengan los mismos valores para transmitir coherencia.

SV. y yo creo que esto no se ha trabajado...estas cosas no se trabajan.

TV. Cuesta ser autocrítico con la cooperativa, porque parece que vas en contra de la cooperativa.

SV. Falta autocrítica.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

ENTREVISTA HIRUBE

Socios Nuevos S.N.1., S.N.2, S.N.3.

1 de Junio 12.30 en Orbegoxo

1. ¿Qué os pareció el objetivo?

SN1. Se propuso incluso la posibilidad de liberarse a parcial para dinamizar Erroak. Es positivo, porque se han podido reconocer esos tiempos en su jornada laboral.

SN3. Lo entendió como muy similar al proceso que tuvieron en la creación de Hirube, muy reciente también en el tiempo. Que se hable de valores, ideales...que es difícil de concretar. "Me pareció estimulante sí, pero bueno, tampoco pa tirar cohetes, e?"

SN2. Interesante y necesario. Viene de la "Comisión ética" y le parece fundamental hablar de principios.

SN3. Le atrajo el grupo de Transformación social porque es muy utópico y le atrae pensar en un mundo feliz.

2. 5 temas: ¿son adecuados?

SN1. Cuando son procesos tan abstractos ayuda que se acoten mediante temas, aunque estén todos interrelacionados.

SN3. También le ayuda para estructurar, acotar y centrar.

SN2. Le costó enganchar. Le parecía demasiado abstracto. Demasiado abstracto, con falta de sentido. A lo largo del proceso de ha ido concretando, más o menos.

3. Debates. Percepción de suficiencia de medios para participar

SN1. Herramientas y medios se han puesto un montón. Faltaba tiempo propio. Le costó encontrar los archivos compartidos, dificultades en uno de los temas.

SN3. Se ha notado que había gente liberada, le ha sorprendido para bien cómo se ha podido trabajar. Se han destinado medios y esfuerzo, y no esperaba que hubiesen puesto tantos medios para un proceso de reflexión, que no suele traer esto.

SN2. Han puesto todas las herramientas, le hubiese gustado tener más tiempo.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

SN3. Ha podido recuperar las sesiones a las que no ha podido asistir, porque ha habido un trabajo de recoger y devolver. Lo han puesto fácil

SN1. Han metido un montón de curro.

(Enekoitz habla de participación, problema de personas recién incorporadas)

SN2. Hay de todo, gente que se ha enganchado super bien y otros no tanto.

SN3. Muy positivo que hayan participado eventuales, porque aunque puedan aportar menos, han recibido y han visto.

SN1. Los que no han estado, ha sido por decisión propia, no por no haber sido invitados.

4. Declaración final: ¿asienta bien las bases?

SN1. "Yo creo que nunca va a llover a gusto de todos, pero creo que a modo conclusión, bueno pues, suficientemente bueno, sí que engloba lo que se ha ido trabajando".

SN3. Está de acuerdo. Se ha reflejado lo que se habló. En las conclusiones se ve que muchos temas se hablaron en todos los grupos de trabajo.

SN1. La miga viene después...luego que se vea, que se note. Ahora la puesta y la gran prueba.

(Enekoitz incorpora el tema de la ciaboga del ED incorporando acciones)

SN2. Eso es lo que necesita ver. Por un lado, reconforta saber que se comparten ciertos valores, pero necesita verlas aplicadas en aspectos concretos que están pasando y pasarán.

(Enekoitz pregunta sobre pertinencia de acciones propuestas)

SN3. En la asamblea se habla de crear Comisión de Resolución de Conflictos y no sabe si viene de Erroak pero supone que sí.

SN1. Tampoco lo sabe.

5. Expectativas: ¿se han cumplido?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

SN2. "La cosa va bien, pero me falta ver la segunda parte, que es el de las acciones, ver cómo se implementa".

SN1. No se genera grandes expectativas, y gracias a esto, lo hecho le ha parecido muy bien. Sí que se está haciendo expectativas con llevarlo a la práctica.

SN3. Expectativas parecidas a la fase fundacional. Te acostumbras a tener expectativas bajas, por el trabajo que realizan.

6. Sentido de pertenencia: ¿ha mejorado?

SN2. Esa identidad se está perdiendo porque están pasando cosas, más allá de que estemos dispersos. (no quieren profundizar más)

SN3. Ha habido una frustración con las expectativas creadas con la cooperativización: "sí que ha habido una frustración con el tema de la cooperativización, que vamos a ser nuestro propios jefes, vamos a hacer cambios, que vamos a estar mucho mejor en el trabajo y tampoco es para tanto (...) y también ver la realidad, no? Que es mucho más complicada de lo que yo me imaginaba...(.) osea que una cooperativa no deja de ser una empresa"

SN1. El proceso Erroak también a nivel palabras es muy bonito, pero luego están en el momento de tener que ser coherentes con las cosas que dicen. Estilos de liderazgo. Conflictos y formas de resolverlos.

SEGUNDO BLOQUE

Ha sido todo muy reciente. Ha habido una pandemia que ha ralentizado todo. Todo es muy abstracto, no se ven resultados aún.

7. Crecimiento

SN2. Están en proceso.

SN3. Sí que ha habido espacios para hablar de esto, se han creado a posteriori, no se sabe si a consecuencia de Erroak. (Ejemplo de compra de local nuevo, que tuvo críticas por ser unilateral).

SN2. Hay que pasar de informar a consultar

SN3. Entiende que consultar todo es complicado

SN1. El CR está para esto, confianza en los que les representan.

SN3. Aunque confía, pide mínimamente ser informado. Si no está de acuerdo lo dirá

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

SN1. Erroak le ha ayudado ver cómo funcionan las otras cooperativas a nivel de CR, para identificar las estructuras que le faltan a Hirube (no tienen Director de la coop)

SN2. Hirube tiene una estructura aún frágil.

(Enekoitz: entonces, ¿se ha podido hablar, pero sin llegar a adoptar medidas concretas, verdad?)

SN3. Ya sólo hablar tiene su valor, lo que pasa es que luego quieres más.

SN2. Y el sentirse escuchada.

8. Dispersión entre equipos y cooperativa

SN1. Se hizo mucho hincapié en esto.

SN3. Sí se habló. Pero comenta que para renovar el CR de Hirube no ha habido ningún candidato. Falta de confianza, desconocimiento, miedo a ver si va a resultar mucho más trabajo.

SN1. Desconocimiento por falta de experiencia. Los primeros años se invierte más energía, que se puede juntar con conflictos, y generan un cóctel

SN3. En Erroak los debates han ayudado, pero no identifica que de Erroak hayan salido acciones

SN1. Y de participación aún tienen mucho por recorrer

9. Socias y no socias.

SN2. Presenta sus dudas en torno a la diferencia en turnos entre socias y no socias

SN3. No cree que haya esas diferencias

SN3. Es un tema que sale y saldrá...y cada vez hay más socios, y las nuevas incorporaciones a contrato indefinido prácticamente son como socios (...) "a veces debatimos más en el pasillo, no? Yo he invertido un dinero, estoy invirtiendo un tiempo y tengo las condiciones de trabajo iguales que un no socio, ¿me está compensando? ¿Por utopía? ¿por ideas? Pues sí, pero no sé hasta qué momento".

SN2. Opina que muchas veces no les compensa ser socias. Las horas de Erroak han tenido que devolverlas, y no es el caso de las no socias. Es más por principios. Y dentro de estos principios entra que también haya personas no socias.

SN3. Esas dos realidades van a existir, aunque apuesta por que se asocian más personas.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

SN2. Erroak ha ayudado a hablar de esto

SN1. "De eso se hablaba antes, se habla ahora, y se hablará mañana". Quienes han participado en Erroak tienen otra información, más debatida.

10. Procesos de acompañamiento

SN3. Se ha hablado, pero no sabe si ha habido cambios. Compara los dos momentos: cuando entraron ellos se hizo en grupo y con formación, pero a los nuevos la acogida se les hace con bastante presión, se les pide mucha implicación desde el principio, con cierta obligatoriedad y esto genera quejas (previo a Erroak). No se explica bien, y se mete demasiada presión. Está por ver si esto se cambia.

SN2. Está de acuerdo con todo lo dicho. Dice que los nuevos les preguntan a los veteranos, sobre qué hacer.

11. Momentos vitales

SN3. No recuerda haberlo tocado. En las conclusiones tampoco

SN1. Sí se ha hablado. Existen obviedades (respetar el momento) que luego es difícil, porque si los que participan siempre son los mismos, hay un problema en esto. Se ha hablado de mecanismos de rotación pero está por ver si se plantean.

SN3. Es gracioso que los de aquí estamos en todos los sitios luego.

12. Problemas de comunicación: resolución de conflictos

SN2. Se ha hablado mucho sobre cómo se ha transmitido la información, y de que sea gestionado de otra manera.

SN1. En todas las cooperativas había un diagnóstico común de que la falta de comunicación genera problemas; comunicación, transparencia y confianza son tres pilares que se encuentran en el origen del malestar en la vida de las cooperativas

SN3. Se habló también de estilos de liderazgo, que sean coherentes con los principios de la cooperativa.

(Enekoitz, ¿ha habido algún avance al respecto?)

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

SN1. Un protocolo, se presentó en la asamblea la creación de un Equipo para la Resolución de Conflictos en base a un protocolo que ya existe a través de una empresa experta en el tema. A corto plazo se prevé ponerlo en marcha.

SN3. Hace la lectura que es consecuencia de Erroak

SN1. Le da pena que se haya propuesto después, y no antes, de que se haya creado un gran conflicto. El tema de la supervisión externa, que pueda mediar entre las partes en conflicto.

13. Encuentros intercooperativos

SN3. Se ha hablado, pero no ha visto acciones

SN2. Tampoco

14. Órganos societarios

SN3. Ha habido un sube y baja en la cooperativa: cuando se constituyó hubo más participación, pero luego ha ido bajando. Erroak ha tenido un impacto positivo: la implicación sirve para algo. Ha vuelto a despertar cierta ilusión. Ha funcionado porque se ha podido liberar a las personas. Ha visto comisiones que se han caído por falta de tiempo. Hace falta compaginar el esfuerzo cooperativista con una agenda de trabajo apretada.

SN1. Hace falta que exista un cuidado de las personas del CR, buscar el equilibrio de sentir que la implicación en estos órganos es suficiente y compatible con la tarea. Vieron la experiencia de Zabalduz y cree que el modelo de Zabalduz puede ser aplicable para Hirube.

SN2. Estaría bien que el CR pudiera liberar un tiempo de su jornada, para reconocer esa labor

SN1. Está de acuerdo, no puede ser todo a base de voluntarismo

SN3. Está de acuerdo, y esto puede explicar la falta de candidatos al CR

SN2. Y esto es un buen termómetro de cómo está el clima a raíz de los conflictos que se han creado y que no se han resuelto. Cosas que han salido en Erroak.

15. Estilos de liderazgo

SN2. De forma concreta no, pero de forma transversal

SN3. Sí de forma transversal

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

(Enekoitz: ¿se trata de formar a las personas actualmente responsables? ¿De buscar nuevas personas?)

SN3. Se habla de incoherencia entre valores de respeto a la diversidad y un liderazgo que se ha sentido como impositivo. Tiene sus dudas, pero cree que se puede liderar de otras formas. Cómo? A través de formación

SN1. Y supervisión.

Bonus track

SN1. Riqueza emocional y compartida, en la RELACIÓN. La motivación nace de ahí. Sernos útiles es más importante que generar un beneficio a repartir. El beneficio se reinvierte en cosas que le satisfacen

SN3. BLINDAR EL SERVICIO. Ha trabajado previamente en empresas con mucho ánimo de lucro y esto repercutía en el servicio más deficitario, calidad de vida de trabajadores muy mala. Mantener un servicio bien dado. Y eso no quita que piense que deberían de cobrar más, reinvertir bien, pero a los sueldos también habría que darles una vuelta. El trabajo que se hace no está bien pagado.

SN2. En este sector no existe una motivación económica, es más cuestión de principios.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

ENTREVISTA ZABALDUZ

S.V. Socia Veterana, S.N. Socia Nueva, T.N. Trabajadora Nueva

12 de Junio 12.30 en Orbegoxo

1. ¿Qué os pareció el objetivo?

SV. Era presidenta y participó en el diseño. Retrasaron el proceso Erroak porque entendían que Zabalduz necesitaba su proceso anterior, Haziak prozesua. Venían de acabar Haziak (bases ideológicas de Zabalduz, tras la pandemia se duplica la masa societaria, revisión de valores, 3-4 temas (crecimiento, cuidados) que se constituyeron en grupos, con asesoramiento de Etxeandia, se llevó desde el CR de Zabalduz, y la gente se apuntó en el grupo que más le motivaba; objetivo: generar un documento con propuestas para el CR, que luego se llevó al Plan de Gestión mediante la constitución de una Comisión de Salud, dinámica de "Elkar-ezagutzen").

SN. Lo acoge con ganas, tanto que se apunta en tres grupos (en Haziak no pudo participar). No era una novedad porque de Haziak le llegaron algunas cosas, pero le parecía interesante trabajar conjuntamente con Agintzari e Hirube. Para conocer a la gente y saber en qué andan. Salir de lo cotidiano. Temas interesantes, aunque intercooperación le queda bastante lejos.

TN. Lo acoge con ganas, principalmente para conocer: ella estando en Hernani conoce más menos la gente que se mueve, pero quería conocer mejor todos los proyectos/personas.

2. 5 temas: ¿son adecuados?

SV. Participó en el diseño y le parecían super interesantes los 5 temas, y participó en persona y cooperativa.

SN. Todos los temas interesantes, pero se apunta por cercanía en 1, 2 y 3 (en intercooperación había más gente con responsabilidades, le parecía normal). Había temas que se cruzaban en los tres grupos.

TN. Le interesaban todos los temas y entró en intercooperación, porque consideraba que era donde más necesitaba profundizar, porque le interesa cómo establecer las relaciones con las entidades del entorno. Era una oportunidad para enterarse en qué se había metido, y escuchar las opiniones al respecto, los debates, etc.

3. Debates. Percepción de suficiencia de medios para participar

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

SN. Suficientes. Se hablaba también de que por parte de las trabajadoras se debería de pedir responsabilidad o madurez, para informarse y asistir a las dinámicas planteadas, sin tener que andar detrás de la gente.

SV. Había mucho trabajo detrás: se había ido a todos los servicios, a través de todos los medios..."gehiago ez dakit posible zen egin". Muchos medios

TN. "ez dakit ahal den erraztasun gehiago jarri".

4. Declaración final: ¿asienta bien las bases?

SN. Para mí lo interesante fue el proceso. La declaración asienta una terminología compartida, el sentimiento de fraternidad/sororidad con Agintzari e Hirube.

SV. Muy difícil sintetizarlo. El proceso tuvo mucho trabajo, y muy fino, de ir de una declaración a otra, y al final es importante que esto se recoja, pero ahora mismo no se acuerda tanto de la declaración final, sino más bien de los debates que se dieron a lo largo del proceso, esto es lo que te llevas.

SN. El papel es más frío, como un protocolo...y el proceso algo vivo.

(TN pregunta cuál ha sido el final del proceso, si se presentó a los CR o no...SV le explica que el ED pasó el testigo a los CR para que éstos lo introdujesen en Planes de Gestión)

(Enekoitz plantea el problema del embudo: ¿queda mucho fuera?)

SV. Mirando con lupa seguro que han quedado cosas fuera, pero era muy difícil introducirlo todo...

5. Expectativas: ¿se han cumplido?

TN. Tenía pocas, más bien conocer dónde se estaban metiendo. No tenía un objetivo concreto

SV. Tiene dos percepciones: como persona, tenía pocas expectativas, y se dieron algunos debates y reflexiones (sobre cuidados) que superaron sus expectativas; como presidenta esperaba mayor participación. Luego se contextualizan los números del proceso y se hacen lecturas más positivas, pero esperaba más, concretamente las personas que trabajan en residencial (Segura y Uba) no se ha llegado a ellas, no se ha acertado con la fórmula, quedó muy en evidencia, le queda la espina. Se pusieron todos los medios pero no se llegó...

SN. Lo residencial (ella viene de ahí) como trabajo absorbe mucho, no te deja parar y reflexionar, estás en situación de urgencia todo el rato...en otros trabajos el horario, los turnos de trabajo, la carga de trabajo es más compatible con estos procesos...

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

SV. Sabiendo eso se pusieron los medios, pero aún y todo...

SN. En la dinámica "Elkar ezagutzen" ha habido más participación, incluso de los de residencial...a lo mejor por el formato (más informal, en torno a una comida, dos horas y listo, sin plantear un proceso...

SV. "nik uste dut hor fondoan badagoela arazo bat, ideologizazio falta bat"

(Enekoitz pone sobre la mesa los resultados sobre participación extraídos del cuestionario masivo, apuntando la no participación de los nuevos)

SN. En Zabalduz se ha creado un grupo de "acompañamiento societario", y este dato corrobora dicha necesidad.

SV. Llegar a un nuevo lugar de trabajo y que el proceso planteado sea Erroak, para todo Bogan, sin aún conocer tu propia empresa, queda muy lejos.

6. Sentido de pertenencia: ¿ha mejorado?

SV. Yo creo que sí, para para que aumente ese sentido de pertenencia lo primero es vincularte con tu propia cooperativa. Para el caso de Zabalduz se ha hecho el camino del revés...y entonces, ha valido el proceso, pero se ha perdido cierta gente por el camino...

SN. Lo primero es sentir tu cooperativa. Pero también se vio en el proceso que las personas de Zabalduz tenían mucha cohesión, y los de otras cooperativas no tanto. Y también se han creado nuevos vínculos, de personas que ahora se saludan y antes no, al ser de cooperativas distintas...

TN. Personalmente sí, concretamente con Zabalduz, ha mejorado su vínculo. El hecho de que se haya hecho socia (a posteriori del proceso Erroak) responde a haber conocido a las personas. Plantea el debate de ver si puede ser más difícil el proceso para las personas más veteranas, que recuerdan con nostalgia los momentos fundacionales, y querer recuperar eso puede resultar más difícil que transmitir ciertos sentimientos a una nueva persona. Para las veteranas puede haber servido para reconocer que Zabalduz ha cambiado, y que seguirá haciéndolo, y ver cómo volver a conectarse en el momento actual.

SV. Sí sí, siempre hay un punto de nostalgia...fijarse mucho en lo residencial...

TN. Es muy importante recuperar lo fundacional, como inspiración, pero si esto no genera dificultades para crear nuevos sentidos de pertenencia, ahí veo el mayor riesgo.

SN. Hacen falta habilidades de adaptación, cambian los proyectos y los equipos de trabajo

SV. No cree que los veteranos en Zabalduz opongan resistencia a los cambios planteados, en todo caso no participan. Y muchos de los que han participado en Haziak y Erroak llevan años en la cooperativa y no plantean resistencias.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

SEGUNDO BLOQUE

7. Crecimiento

SN. No sabría decir si es consecuencia de Erroak pero...ella participa en más dinámicas ahora que antes de Erroak. También porque ha visto a qué puntos no quería llegar, y se ha implicado más en lo que tiene ver con el cuidado del equipo y las personas. Juntarse y escuchar los miedos de las personas. Y desde el tema de intercooperación le ha ayudado a ver dónde están, a sentirse adulta (porque ya nadie de Agintzari participa en Zabalduz) y conocer a ciertas personas que piensan en términos estratégicos, más allá de cada proyecto...piensan por encima de la tres cooperativas.

SV. Cuanta más gente informada, mayor participación...(le cuesta responder a la pregunta). Mayor confianza en que hay gente pensando en el crecimiento. Y eso se consigue conociendo a estas personas y viendo que son normales y corrientes, como yo. En Haziak también se vio cierta inquietud, de percibir un crecimiento excesivamente rápido, y con información se consigue templar dichas inquietudes, generar confianza

TN. A cualquier persona le aporta algo: a una nueva, para conocer la entidad y ver sus posibilidades de promoción; si llevas tiempo, la oportunidad de seguir creando. Si está mal, un espacio de desahogo y escucha. Tampoco sabe si es consecuencia de Erroak pero constata la creación de nuevas comisiones.

8. Dispersión entre equipos y cooperativa

SV. Sólo el juntarse entre distintas cooperativa y servicios es una aportación.

SN. Le parece difícil...es muy natural la creación de satélites, en Zabalduz están haciendo cosas, pero para el caso de Erroak, le parece difícil. Explica el caso del servicio de "Zaintza komunitarioa" que se juntan personas de Zabalduz, Agintzari y Zakan. Cada dos meses una reunión, con las personas que llevan el mismo proyecto.

(les cuesta enfocar bien la pregunta, no se aborda desde la relación equipo-cooperativa)

SN. Estamos en ello, acompañamiento societario...UBAn, Seguran, eta Hernanin orain.

9. Socias y no socias.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

(Se ríen...¡menudo melón!)

SV. "Nik dakidala ez du recorrido handirik izan honek..."

SN. "Ez ez du recorrido handirik izan"

SV. Bai, betiko eztabaida da, cantidad o calidad masa societarian...(Erroaken eraginaz) persona ez bazkideak dauden momentutik hor ya intentzio bat jartzen duzu mahai gainean, nahi dugu jende gehiago

SN. Denontzat irekia izatea

TN. Se han hecho bastantes entrevistas de trabajo últimamente y se habla mucho de la cooperativa, aunque no se pregunte desde el inicio si le interesa asociarse.

10. Procesos de acompañamiento

(Dicen las tres que en Erroak no se ha hablado de esto, no se ha desmenuzado esto...)

SV. Salía el tema de cómo hacer atractiva la cooperativa.

SN. Pero no se ha avanzado nada en Erroak (..) En un grupo salió el tema de qué les hacía sentir ser socias (tú eres mis manos y yo soy tus piernas) y se dijo que lo bonito que sería que todas las personas sintieran esto, pero no se avanzó más.

11. Momentos vitales

(Otro melón!)

SV. Justo este tema es el de los más trabajados, mucho debate...a lo mejor menos concreción. Andan aterrizando el tema en políticas de coindicación.

(TN. Pregunta si Vinculograma es de Agintzari o de las tres coops, y ahora quieren implantarlo en Zabalduz)

SN. No todos los socios están en el mejor momento...pero se podía afinar para revisar las cargas de trabajo de algunas personas. Quedó patente también en la asamblea. Las personas de mayor responsabilidad son las que menos bajas causan, porque no se le permiten.

12. Problemas de comunicación: resolución de conflictos

SV. El que todas estemos pensando en las figuras existentes en Zabalduz también habla bastante de lo que entendemos por Bogan...no se sabe exactamente lo que se hace desde

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

Bogan. Queda lejos. (de hecho TN participa en un grupo de trabajo a nivel Bogan sobre comunicación). No se sabe exactamente si es resultado de Erroak (el Portal de Agintzari), pero piensa que lo ha podido acelerar

TN. Se trata de fijar una identidad corporativa, y no tanto a nivel interno, más de cara al exterior. Que se socialice que todas las cooperativas pertenecen al mismo grupo, que se reconozca bogan como grupo, y cómo plasmar esto en la página web, utilizando enlaces, mismos colores de base...se está realizando un trabajo. A nivel interno, el boletín de Zabalduz.

SV. Cuesta diferenciar qué es de Zabalduz y qué viene de Bogan, ¿el boletín? ¿la página web?

TN. Desde la comisión de igualdad, donde participa, se quiere hacer un planteamiento comunicativo conjunto para las tres cooperativas.

13. Encuentros intercooperativos

SN. En Zabalduz sí están con Zakan y Agintzari realizando encuentros bimensuales para compartir proyecto y tratando de incidir sobre Hirube.

(Enekoitz: ¿podría ser Bogan el espacio de coordinación de estos encuentro?

TN. "Eske Bogan, nor da Bogan, ez? Erabaki hori nork hartzen du? Zaila egiten zait edukitzea figura gauza horiek gestionatzeko, nik dakidala ez direla existitzen Bogan bezala, daudenak dira zuzendaritzatetatik eta daudenak, loturak egiten dituzte eta iristen dira gure zerbitzuetara"

SV. Se podría hacer desde el grupo de "Desarrollo técnico"... Falta formación para conocer lo que se hace en Bogan. Lleva cuatro años en el CR de Zabalduz y aún tiene dudas al respecto de quién está en Bogan y quién no. Bogan es muy heteroeo, queda lejos.

14. Órganos societarios

(Se explica el tema de la monitorización de las horas cooperativas de Agintzari, que se descartó en Zabalduz viendo la experiencia de Agintzari)

SV. Ya existen procedimientos internos para la composición del CR, salen tres y tres se mantienen. Tampoco Zabalduz tiene tanto recorrido como para que se hayan generado problemas en ese sentido.

SN. Se apostó por hacer rotativos los puestos coordinación de servicios, dando formación y poniendo algunos criterios para la rotación. Una bolsa de suplentes por si alguien se ve superado.

SV. Son dos cosas distintas la cooperativa y los servicios, habría que diferenciarlos: en uno has sido elegido para un tiempo, en el otro eliges tú y cobras y puede ser para siempre (director gerente, etc.)

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK

SN. Habría que analizar cómo cuidamos a los coordinadores

15. Estilos de liderazgo

SN. Yo creo que algo ya se habló en Erroak, desde la visión feminista, cómo se concilia...

SV. No estamos en las coordinaciones de servicios, pero sí estamos en las cooperativas de presidentas y secretarías, por la diferencia simbólica

TN. Arduradun asko emakumezkoak baina zuzendaritza ez.

SN. En Erroak sí se pudo revisar esto.

SV. En el CR también han realizado esta reflexión sobre el estilo, buscando algo más colegiado, más delegado

SN. En la asamblea se habló de que se buscaban perfiles femeninos en los órganos.

SV. Falta ejemplos. Están colaborando con EMUN para tratar de formarse en otros modelos

TN. Zabalduz es un entorno propicio para hablar de estas cuestiones, tienen muy buena recepción. Es una cooperativa ideológicamente muy actualizada. Gracias a las personas que han estado. En constante revisión, y que se ponen medios para tratar algunos aspectos que se quieren trabajar.

SN. ¡Siempre hablamos de Zabalduz! Jajaja

(una reflexión sobre Bogan, que es nuevo, sin identidad aún...)



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK



SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO ERROAK