

LAS BASES DE LA SOLIDARIDAD EN PERSPECTIVA COMPARADA: EMPRESAS RECUPERADAS, MONDRAGON Y LA AUTOGESTIÓN YUGOSLAVA

DOSSIER

JULIÁN REBÓN – julianrebon@gmail.com
*Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Instituto de
Investigaciones Gino Germani / Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y
Técnicas, Argentina*

JOSÉ ITZIGSOHN – jose_itzigsohn@brown.edu
Brown University, Estados Unidos de América

ARK CAICYT: <https://id.caicyt.gov.ar/ark:/s16668979/s5i8gflb8>
DOI: <https://doi.org/10.62174/arg.2026.11235>

FECHA DE RECEPCIÓN: 31-12-2025

FECHA DE ACEPTACIÓN: 22-4-2026

Resumen

Este artículo examina las bases para la emergencia y el crecimiento de la solidaridad en la economía. La economía es el ámbito de la racionalidad instrumental. Sin embargo, existen varias organizaciones económicas —como las cooperativas, las organizaciones de ayuda mutua o diversas asociaciones de productores o consumidores— que funcionan según una lógica de solidaridad. Nuestro objetivo es investigar las bases sociales e institucionales que pueden sostener el desarrollo de la solidaridad en el ámbito económico. Para ello, recurrimos a la investigación comparada de tipo trans-contextual a partir del análisis de tres experiencias de asociativismo en la producción: las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina, la corporación cooperativa MONDRAGON y la experiencia de autogestión en la ex Yugoslavia. Con base en el análisis, extrapolamos a qué formas de inserción social y qué tipo de instituciones colaboran en sostener y ampliar la solidaridad en el campo de la economía. Identificamos tres elementos que pueden contribuir a la emergencia y expansión de la economía solidaria. En primer lugar, instituciones que generen incentivos materiales para la cooperación. En segundo lugar, una relación colaborativa con el Estado que pueda ayudar al crecimiento de la economía solidaria, al tiempo que preserve su autonomía. En tercer lugar, la presencia de movimientos sociales cuyo objetivo sea construir y expandir la economía solidaria.

Palabras clave: economía solidaria, cooperativa, autogestión, mercado, estado

445

THE FOUNDATIONS OF SOLIDARITY FROM A COMPARATIVE PERSPECTIVE: RECUPERATED ENTERPRISE, MONDRAGON, AND YUGOSLAV SELF- MANAGEMENT

Abstract

This paper examines the bases for the emergence and growth of solidarity in the economy. The economy is the realm of instrumental rationality. Yet, there are many economic activities—such as cooperatives of all kinds, mutual aid organizations, or associations of producers or consumers—that operate on a logic of solidarity. The paper examines the social and institutional bases that can support the development of solidarity in the economic realm. To this end, we draw on trans-contextual comparative research based on the analysis of three experiences of associativism in production: worker-recuperated enterprises in Argentina, the MONDRAGON cooperative corporation, and the experience of self-management in the former Yugoslavia. On the basis of this analysis, we extrapolate which forms of social embeddedness and what kind of institutions can sustain solidarity in the economic realm. We identify three elements that can contribute to the emergence and expansion of the solidarity economy. First, institutions that generate material incentives for cooperation. Second, a collaborative relation with the state that can help the solidarity economy growth while allowing for its autonomy. Third, the presence of social movements that make their goal to build and expand the solidarity economy.

Keywords: solidarity economy, cooperative, self-management, market, state

446

1. Introducción

Este artículo examina las bases para el surgimiento y el crecimiento de la solidaridad en la economía a partir del análisis de diversas experiencias de cooperativas y empresas autogestionadas. Se considera que la economía es el ámbito del individualismo y la racionalidad instrumental. Sin embargo, hay muchas organizaciones económicas —como las cooperativas, las organizaciones de ayuda mutua o distintas asociaciones de productores o consumidores— que funcionan según una lógica de solidaridad.

Por solidaridad en el campo de la economía nos referimos a formas de acción orientadas al interés y bienestar de otras personas o grupos, y no únicamente al interés individual en las relaciones de producción, distribución y consumo. Este enfoque nos lleva a prestar atención a las formas de interdependencia, coordinación y organización entre distintos actores sociales. Asimismo, la economía solidaria

puede entenderse como un conjunto de prácticas y organizaciones que estructuran la actividad económica sobre principios de cooperación, autonomía y gestión democrática. Estas prácticas privilegian la solidaridad por sobre el interés individual y la ganancia material, promoviendo la socialización de recursos y procesos de igualación (Laville y Gaiger, 2013).

En este artículo nos preguntamos qué tipo de prácticas e instituciones pueden contribuir a la expansión y consolidación de actividades económicas solidarias. En última instancia, nos interesa indagar si es posible imaginar una alternativa económica de este tipo al capitalismo (Wright, 2010).

Las cooperativas de trabajadores y las empresas autogestionadas son formas clave de organizaciones de economía solidaria. Sin embargo, tienen un carácter híbrido. Simultáneamente, expresan una asociación de personas y una empresa operada colectivamente. Su organización interna se basa principalmente en la solidaridad y la democracia y tiene como objeto la satisfacción de necesidades sociales. Pero, como unidades económicas que operan en mercados capitalistas, deben garantizar la acumulación, logrando producir excedentes y reinvertirlos productivamente so pena de no poder competir. En el mercado deben tender a operar como cualquier otra unidad económica en busca de beneficios (Wright, 2010). Esto es un elemento clave que estructura, en nuestra hipótesis, el surgimiento de intereses particularistas de tipo sociocéntrico, centrados en el propio grupo. El principio de comunidad, como se define el nosotros, el lugar de intercambio solidario entre iguales, tiende así a restringir las posibilidades de escalamiento de la solidaridad. El carácter híbrido de estas unidades económicas opera así, como un obstáculo para la construcción de solidaridades más amplias entre los agentes económicos. Nuestro objetivo es identificar bases sociales e institucionales que favorezcan el desarrollo de formas de organización económica basadas en la solidaridad. Para ello, analizamos comparativamente tres experiencias diferentes de asociativismo en el campo de la producción —las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina, la corporación cooperativa MONDRAGON y la experiencia de autogestión en la ex Yugoslavia— y extrapolamos de ellas qué formas de arraigo social y qué tipo de instituciones pueden sostener y fomentar la solidaridad en el ámbito económico.

2. Perspectiva teórico-metodológica

La alternativa económica socialista al capitalismo del siglo XX se basó en la planificación centralizada. Se suponía que esta aportaría racionalidad a la organización de la economía, superando el caos y las crisis creadas por la búsqueda de intereses individuales sin restricciones. En este proyecto estaba implícita la idea de que el Estado y sus planificadores, mediados por el partido revolucionario, representaban el interés social general. Según esta visión, la solidaridad estaba integrada en el Estado y sus instituciones de planificación. Sin embargo, la experiencia del socialismo realmente existente demostró que quienes ocupaban cargos estatales se convirtieron en una elite privilegiada, y las economías planificadas centralmente estaban plagadas de tensiones regionales, sectoriales y de clase, así como de irracionalidades económicas que se manifestaban, por ejemplo, en la escasez permanente de bienes de consumo o en la producción de bienes de mala calidad (Aganbegyan, 1988; Kornai, 1992, Wright 2010).

Las economías y los sistemas políticos capitalistas no tienen este problema. El capitalismo se basa en la búsqueda del interés propio. Esto conduce a crisis económicas recurrentes y a la destrucción del medio ambiente, pero también a una riqueza global sin precedentes en la historia. Las crisis económicas y las irracionalidades se abordan en parte mediante la intervención y la regulación del Estado. Existen diferentes mecanismos institucionales a través de los cuales los sistemas políticos capitalistas pueden reducir la propensión a las crisis económicas y atenuar las desigualdades. Las configuraciones políticas y sociales han dado lugar a diversas formas de capitalismo, que funcionan con diferentes niveles de distribución de la riqueza, prestigio y poder (Esping-Andersen, 1990; Piketty 2019; Rueschemeyer, Stevens y Stevens, 1992). Sin embargo, las crisis y la marginación de importantes segmentos de la población mundial forman parte inmanente del coste social del capitalismo.

A la luz del fracaso del socialismo de Estado y del carácter propenso a la crisis y la desigualdad del capitalismo, el pensamiento contemporáneo sobre las economías solidarias se centra en la democracia económica local, las cooperativas y las

asociaciones de pequeños productores como una posible alternativa (Coraggio, 2008; Ellerman, 2015; Gibson-Graham, 2006; Santos, 2007; Satgar, 2014; Schweikart 2011; Singer, 2011). Las empresas autogestionadas, especialmente en su forma cooperativa, se han considerado durante mucho tiempo una de las formas de resistencia a la mercantilización, la explotación y la exclusión social. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, las cooperativas y las empresas autogestionadas son una forma híbrida de organización que mezcla elementos de propiedad social dentro de la empresa (asociación voluntaria, posesión colectiva y toma de decisiones democrática) y la apropiación privada del producto de la actividad empresarial en la economía en general.

Este doble carácter ha generado un largo debate sobre el potencial transformador de las cooperativas y las empresas autogestionadas. El argumento a favor del potencial transformador de las cooperativas es que permiten a los trabajadores controlar su vida laboral. Además, las cooperativas están vinculadas a las comunidades y tienen una misión social, no persiguen prioritariamente la maximización de la ganancia. Las cooperativas también pueden organizarse en federaciones más grandes que crean agrupaciones económicas que funcionan según una lógica de solidaridad. Los defensores del modelo cooperativo sostienen que pueden pasar de ser formas económicas intersticiales a desafiar la lógica de la acumulación capitalista (Alperovitz, 2006; Nembhard, 2014; Oakeshott, 1978; Restakis, 2010; Zamagni y Zamagni, 2011).

El límite al potencial transformador de las cooperativas radica, sin embargo, en que deben funcionar dentro de la lógica y las restricciones que impone el mercado. Como unidades económicas, las cooperativas deben ser rentables, por lo que deben adoptar las mismas prácticas que cualquier otra unidad económica. Como resultado, la democracia interna se deteriora lentamente y la cooperativa se comporta con la comunidad en general como lo haría cualquier otra empresa, disminuyendo sus atributos sociales. Esto se conoce como la tesis de la degeneración de las cooperativas. La alternativa es fracasar como negocio (Cornforth, 2002; Dow, 2003; Kasmir, 1996; Luxemburg, 2006; Webb, 2013; Wright, 2010).

Los registros históricos muestran una diversidad de resultados. Aunque hay muchos casos exitosos de cooperativas de trabajadores y empresas autogestionadas, estas no han generado alternativas sistémicas al capitalismo y, en la mayoría de los casos, no han buscado hacerlo. Como otras formas de actividades autogestionadas, estas experiencias encuentran dificultades para escalar productiva y espacialmente preservando su carácter social (García Linera, 2023). Por otra parte, diversos casos han mostrado un balance muy positivo, revitalizando las economías locales y regionales y proporcionando alternativas exitosas al desempleo y a la devastación de las comunidades. Es cierto que muchas cooperativas han seguido la línea de la tesis de la degeneración, pero también se presentan de modo recurrente procesos de regeneración de las mismas (Vickers, Lyon y Sepúlveda, 2024).

En este artículo nos preguntamos cuáles son las bases sociales e institucionales del éxito de las cooperativas y las economías solidarias. La sociología económica sostiene desde hace tiempo que la solidaridad en la economía está arraigada en las organizaciones sociales que limitan las tendencias individualistas de los agentes económicos y permiten la cooperación (Pérez Sainz y Andrade-Eekhoff, 2003; Portes, Castells y Benton, 1989). Y la economía política ha demostrado que los bienes comunes necesitan instituciones adecuadas para crecer y prosperar (Ostrom, 2015). Al igual que el argumento de Ostrom sobre los bienes comunes y los argumentos de Portes y Pérez Sainz sobre las economías informales de crecimiento, creemos que el tipo de camino que siguen las cooperativas depende del contexto económico, cultural e institucional en el que están integradas. Por lo tanto, nuestro objetivo es investigar las formas de integración social y el tipo de instituciones que favorecen el auge y el mantenimiento de las economías solidarias. Nos centramos especialmente en dos elementos. En primer lugar, las organizaciones e instituciones sociales, políticas y culturales locales que promueven formas horizontales de solidaridad económica de base. En segundo lugar, las formas de articulación entre la economía solidaria y el Estado en sus diversos niveles.

Para abordar estas cuestiones recurrimos a la investigación comparada de tipo trans-contextual (Piovani y Krawczyk, 2017). Con un enfoque socio-histórico examinamos tres casos diferentes de organización autogestionada y cooperativa de

actividades económicas desarrolladas en distintos tiempos y lugares. El primer caso es el de las empresas recuperadas argentinas. Este es el de surgimiento más reciente, se trata de un caso contemporáneo de empresas autogestionadas que hemos abordado en diferentes investigaciones. La característica de estas empresas es que surgieron de una crisis, de forma no planificada, y fueron creadas por trabajadores que no tenían un interés previo en la autogestión o las cooperativas. El caso generó inicialmente un interés mundial por su potencial para el cambio social a gran escala, pero este interés se basaba en esperanzas exageradas y se desvaneció rápidamente. Las empresas recuperadas son claramente un caso de respuesta intersticial a la exclusión más que una estrategia consciente de cambio social. Pero el caso es interesante precisamente porque a través de él podemos ver muchas de las potencialidades y limitaciones de esta estrategia.

En el caso argentino, como mostramos a continuación, los movimientos sociales fueron muy importantes para el desarrollo de las empresas recuperadas. Sin embargo, no existen muchos vínculos institucionales que promuevan la cooperación entre las empresas, ni tampoco hay vínculos sólidos con el Estado. El hecho de encontrarnos con estas limitaciones nos llevó a reflexionar sobre si es posible consolidar y ampliar las actividades económicas solidarias, y en qué condiciones. Los otros dos casos que analizamos abordan el potencial y los límites de la presencia de instituciones locales que promueven la solidaridad horizontal o la relación entre la autogestión y las políticas estatales.

El segundo caso que examinamos es el de las cooperativas de MONDRAGON. Se trata de un conglomerado de cooperativas del país vasco de España y es un caso paradigmático para el debate sobre las fortalezas y los límites del modelo cooperativo. El caso de MONDRAGON ilustra el potencial de las instituciones económicas locales que promueven la solidaridad horizontal. Al mismo tiempo, que es una corporación económica muy exitosa, ha adquirido empresas en diferentes países, convirtiéndose en un grupo económico multinacional. Hoy en día, aproximadamente la mitad de los trabajadores empleados por MONDRAGON no trabajan en un marco cooperativo. A través de este caso podemos aprender sobre

las bases para la consolidación de solidaridades duraderas en las actividades económicas, pero también sobre sus límites.

El tercer caso es el de la autogestión en la extinta Yugoslavia. El caso es interesante para examinar un intento de promover la democracia industrial desde arriba. El caso yugoslavo ilustra el poder y los límites de las políticas estatales. Los revolucionarios yugoslavos se propusieron deliberadamente abordar algunos de los problemas de la planificación centralizada mediante la promoción de la participación de los trabajadores en la gestión de las empresas. Su objetivo era generar un interés común a través de políticas estatales que, en teoría, podían proporcionar una forma de trascender los intereses empresariales y locales. Sin embargo, en el mediano plazo esto no fue así. El caso yugoslavo nos enseña las limitaciones de los órdenes políticos y económicos *top down* para el surgimiento de la solidaridad.

Los tres casos son muy diferentes y nuestro conocimiento de ellos proviene de fuentes distintas. Ambos autores han investigado las empresas recuperadas argentinas (Itzigsohn y Rebón, 2015; Rebón, 2007). La historia de MONDRAGON está ampliamente documentada en numerosos estudios (Bakaikoa, Errasti y Begiristain, 2004; Grellien-Bidalun y Chanlat, 2026; Kasmir 1996; Whyte y Whyte, 1991). El caso de la autogestión yugoslava y los debates que generó también han dado lugar a una amplia bibliografía (Djordjevich, 1961; Estrin, 1983; Music, 2011; Vanek, 1972, 1975; Ward, 1958). Así, mientras que nuestro análisis de las empresas recuperadas argentinas se basa en trabajo de campo¹, nuestro análisis de las cooperativas de MONDRAGON y la autogestión yugoslava se basa en el estudio de fuentes secundarias. La lógica comparativa que utilizamos es la del contraste y la lógica abductiva (Tavory y Timmermans, 2014). Nuestro objetivo no es comparar los tres casos para comprobar hipótesis o explorar teorías, sino contrastarlos en sus especificidades y sus contextos históricos particulares para encontrar elementos

¹ Desde 2003 hemos realizado diferentes trabajos de campo que incluyeron entrevistas en profundidad, encuestas, observación participante, talleres y estudios de caso múltiples (Bauni *et al.*, 2026; Itzigsohn y Rebón, 2015; Rebón, 2007).

teóricos que puedan explicar el auge o el debilitamiento de la solidaridad en la esfera económica. Nos preguntamos qué podemos aprender de cada uno de estos casos sobre las posibles bases sociales e institucionales para sostener y ampliar las economías cooperativas y solidarias. En última instancia, nos interesa interrogar a la economía solidaria como una alternativa sistémica.

I. Argentina: Una respuesta polanyiana de tipo radical

I.a. Crisis y rebelión

Las empresas recuperadas por sus trabajadores son un proceso emblemático de renovación del cooperativismo en el siglo XXI nacido en Argentina, pero con repercusiones en distintos países de la región y del mundo (Fernández Álvarez y Rebón, 2022; Vieta, 2018). Estas unidades socioproductivas, autogestionadas por colectivos de trabajadores, presentan tres atributos principales. En primer lugar, surgen a partir de una situación crítica (cierre, despidos, salarios o aportes impagos) de la antigua empresa capitalista, por lo general, pequeñas y medianas unidades productivas tanto industriales como de servicios. Para enfrentar esa situación, los trabajadores se organizan colectivamente y resisten disruptivamente. Se trata en su inmensa mayoría de trabajadores estables y formalizados. En muchas ocasiones, recurren a la ocupación de las instalaciones con el objetivo de evitar su vaciamiento y reactivar la producción (Fajn, 2003; Rebón, 2007). Como resultado del proceso de resistencia, se produce una transformación organizacional de la empresa basada en una gestión asociativa por parte de los trabajadores que eran empleados en la empresa fallida. En este sentido, se inauguran unidades productivas que en sus características asociativas se definen por la autogestión y adoptan la forma jurídica de cooperativa de trabajo. Más allá los atributos en común, el proceso es heterogéneo en cuanto a los tipos de unidades productivas involucradas, los niveles de conflictividad en su origen, las estrategias económicas y políticas dominantes, así como sus logros productivos y asociativos (Bauni *et al.*, 2026).

La práctica de la recuperación de empresas se generalizó durante la profunda crisis general que afectó a Argentina a principios del siglo XXI. La crisis económica sin precedentes, que alcanzó su punto más álgido a finales de 2001-2002, provocó el

cierre y la quiebra de innumerables empresas, el aumento exponencial del desempleo y el trabajo precario, y la desaparición de mecanismos compensatorios como las indemnizaciones por despido. Ante esta situación de dislocación social (Polanyi, 2007), los trabajadores sólo podían vislumbrar un futuro de desempleo y exclusión. La crisis política que acompañó a la crisis económica, con una generalización de las protestas y experiencias de autonomía, constituye otro de los nutrientes del proceso. En este marco se conformó un movimiento social, que planteó que frente a la crisis la alternativa era “ocupar” la unidad productiva, “resistir” la posible represión y respuestas patronales, y poner a “producir” a la empresa bajo una nueva forma (Palomino, 2003; Rebón, 2007).

Lejos de tratarse de una excepción o anomalía vinculada a la crisis de comienzos de siglo, estos procesos se incrementaron con el tiempo. Si bien con el cierre de la crisis original en 2003 se redujo la cantidad de nuevas recuperaciones, estas continuaron produciéndose en números significativos, al menos hasta la crisis derivada de la pandemia de COVID-19. A fines de 2020, se encontraban registradas 435 empresas y 15.800 trabajadores, más del doble que al final de la crisis de 2001. A partir de la pandemia comienza un descenso del proceso que no logra recuperarse en la salida de la misma. Con el inicio del gobierno de extrema derecha de Javier Milei (12/2023), se configuró un contexto político, económico y cultural adverso que incidió negativamente tanto en las cooperativas existentes como en la perspectiva de nuevas recuperaciones. La última información relevada por el Programa Facultad Abierta (2025) da cuenta de una disminución en la cantidad de empresas recuperadas (396) y de los puestos de trabajo (13.843). A pesar de los numerosos conflictos por cierres de empresas, se observan muy pocas nuevas experiencias, dando cuenta de una probable clausura del ciclo de recuperaciones difundido con la crisis de 2001 (Bauni *et al.*, 2026).

La recuperación de empresas no fue el resultado de un impulso ideológico o utópico vinculado a la autogestión o al socialismo. La elección de la forma cooperativa fue una respuesta pragmática a las leyes argentinas. La creación de una cooperativa era la vía institucional que se les abría a los trabajadores para obtener el derecho legal a utilizar las instalaciones de la empresa y sus máquinas. La recuperación de

empresas es una reacción defensiva polanyiana contra la marginación del empleo (Silver, 2003).

1.b. Movimientos sociales, cultura local y solidaridad horizontal

La solidaridad fue fundamental en el proceso de recuperación de empresas. En primer lugar, al galvanizar el colectivo laboral durante el proceso de resistencia. En segundo lugar, al proveerlos de aliados clave, como organizaciones de empresas recuperadas, vecinos, sindicatos, organizaciones sociales, y estudiantes universitarios, que les permitieron avanzar a pesar de los distintos obstáculos que enfrentaban. El proceso no fue espontáneo. Surgieron varios movimientos para promover esta práctica y los activistas fueron fundamentales para difundir la idea y convencer a los trabajadores de la posibilidad de avanzar sobre la dirección de la producción produciendo la expansión horizontal del proceso². Estos movimientos tenían perspectivas muy diversas, desde los más cercanos a la Iglesia católica y su doctrina social, pasando por distintas vertientes del peronismo, hasta los más cercanos a las diferentes facciones de la izquierda. También divergían en cuanto al enfoque de su acción. Los más cercanos a la doctrina social de la Iglesia centraron sus energías en la creación de cooperativas igualitarias y autogestionadas que tuvieran éxito en el ámbito económico. Los más cercanos a la izquierda hicieron hincapié en diferentes formas de articulación con otros movimientos y luchas sociales (Itzigsohn y Rebón, 2015). Los activistas desempeñaron un papel fundamental a la hora de proporcionar los conocimientos técnicos y los recursos económicos y políticos necesarios. Asimismo, fueron fundamentales para promover formas de organización que daban prioridad a los valores igualitarios y

² Entendemos la innovación en el campo de la economía solidaria como un proceso intencional de creación de novedades con el fin de mejorar las condiciones de vida de la colectividad (Kasparian y Rebón, 2026). Según Moore, Riddell y Vocisano (2015) los procesos de innovación social implican tres tipos diferentes de ampliación: horizontal, vertical y profunda. La horizontal implica escalar hacia afuera; es cuando una organización intenta impactar en más personas y cubrir un área geográfica más amplia mediante la replicación y la difusión de la innovación. Escalar en sentido vertical o hacia arriba refiere a llegar a todas las personas que se beneficiarían de la innovación a través de la modificación a nivel institucional. Escalar profundo se refiere a cuando una organización busca transformar valores culturales, creencias y relaciones para lograr el cambio.

democráticos. Sin embargo, el proceso de recuperación distó mucho de estar centralizado y planificado por una estructura organizativa. Por el contrario, las organizaciones que promovían la práctica de la recuperación de empresas siempre se caracterizaron por bajos niveles de institucionalización y una escasa penetración entre los trabajadores de las cooperativas emergentes una vez que estas volvían a funcionar (Itzigsohn y Rebón, 2015).

El proceso gozó de una amplia legitimidad, al representarse como una defensa del trabajo frente a los empresarios que incumplían sus obligaciones sociales al dejar a los asalariados sin empleo. La práctica de la recuperación contó con una valoración positiva por la opinión pública, que vio en las recuperaciones una forma legítima de garantizar la posibilidad de trabajar en un país signado por una fuerte cultura política e institucional en torno al valor del trabajo como elemento identitario de las clases populares (Fernández Álvarez, 2017; Itzigsohn y Rebón, 2015; Rebón *et al.*, 2015).

Las empresas recuperadas presentan una configuración socioproductiva híbrida, caracterizada por una forma limitada de propiedad social restringida al colectivo de trabajadores y, a la vez, por una orientación productiva hacia el mercado. Aunque su objetivo es la reproducción del colectivo laboral, operan mayormente en mercados regidos por la hegemonía capitalista (Rebón y Kasparian, 2018). La autogestión obrera se encuentra marcada por la equidad en la distribución del ingreso y por prácticas y estructuras de gobernanza democráticas —a través de sus representantes y de la asamblea—, y logran configurar empresas más equitativas y democráticas que las precedentes (Rebón y Kasparian, 2018; Salgado, 2012). En la configuración de la nueva empresa, los colectivos laborales innovan en distintos planos, desde la dimensión política —donde se destacan las dinámicas asamblearias— hasta la reorganización del proceso de trabajo y la producción de nuevos bienes y servicios (Bauni, 2022).

Esta autogestión obrera que despliegan las empresas recuperadas se destaca por una mayor apertura hacia la comunidad, en consonancia con una de las características distintivas del nuevo cooperativismo en el mundo (Vieta, 2018).

Estas se caracterizaron desde su origen por la estrecha y fuerte relación que establecieron con otros actores, como lo evidencian las diversas actividades no mercantiles de articulación comunitaria que muchas de ellas realizan, desde donaciones hasta vínculos con bachilleratos populares y centros culturales (Kasparian, 2022). En varios casos el enraizamiento en su entorno configuró alianzas a largo plazo que protegen y cobijan a las cooperativas (Bauni *et al.*, 2026).

En muchos casos, con el tiempo, estas iniciativas de solidaridad tienden a debilitarse a medida que la empresa consolida su situación económica. En otros casos, estas articulaciones se consolidan y profundizan, construyendo empresas arraigadas socialmente en el territorio.

Con el desarrollo empresarial, a menudo surgen tensiones internas entre los trabajadores dirigentes de la cooperativa y el resto de los trabajadores, entre los diferentes tipos de trabajadores dentro de la cooperativa, o entre los miembros originales de la cooperativa (los que recuperaron la empresa) y los nuevos miembros que se incorporaron una vez que la cooperativa ya estaba en funcionamiento (Hudson, 2011; Kasparian, 2022). A veces, estas tensiones conducen al desarrollo del empleo asalariado dentro de la cooperativa y a otras desigualdades (Deux Marzi, 2014; Salgado, 2012). Sin embargo, existen mecanismos que contrarrestan el desarrollo de estos procesos y promueven la regeneración cooperativa. En primer lugar, la ley prohíbe a las cooperativas contratar asalariados por más de seis meses consecutivos. En segundo lugar, los cooperativistas se consideran trabajadores y no quieren convertirse en jefes. Y en tercer lugar, existe una serie de movimientos que abrazan el igualitarismo y se oponen al desarrollo de estas diferenciaciones (Kasparian, 2022; Kasparian y Rebón, 2020).

La integración económica y la coordinación con otras empresas recuperadas y cooperativas es relativamente baja. Esto se debe, en parte, a la escasa complementariedad entre las empresas y, en parte, al carácter desorganizado del proceso de recuperación. Cada cooperativa compite principalmente por su cuenta en su mercado. Con el paso del tiempo se han desarrollado distintas estrategias de integración económica entre empresas recuperadas y otros sectores de la economía

solidaria. Sin embargo, los estudios disponibles muestran que estas no han alcanzado un papel significativo en la consolidación de las cooperativas (Kasparian y Rebón, 2020).

Con el tiempo, los trabajadores cooperativistas tienden a aislarse en su dinámica productiva. En este marco disminuye la participación en movimientos de empresas recuperadas. Sin embargo, persisten algunas formas de solidaridad, principalmente en situaciones puntuales de defensa de otras cooperativas. Estas suelen ser solidaridades *ad hoc*, impulsadas por organizaciones y pequeños grupos de activistas, con una marcada tendencia a la fragmentación. Aun así, con el paso del tiempo, algunas de estas redes logran transformarse o integrarse en organizaciones más amplias vinculadas al cooperativismo de trabajo o la economía popular.

I.c. Las empresas recuperadas y el Estado

El proceso promovió y revitalizó la idea de la cooperativa como alternativa frente a la exclusión y como instrumento de transformación social. Si bien al comienzo la conformación de cooperativas fue más una estrategia adaptativa que ideológica (Palomino, 2003), el ciclo fue conformando una recreación obrera del asociativismo y de la autogestión. Las cooperativas y sus organizaciones promovieron el escalamiento en profundidad al difundir los valores del cooperativismo y la autogestión entre los trabajadores de empresas recuperadas y la sociedad en general. A pesar de ser un fenómeno acotado en términos cuantitativos, logró un amplio reconocimiento social. De este modo, estimuló el surgimiento de un “nuevo cooperativismo” en el país. La difusión del fenómeno alimentó el desarrollo de cooperativas de trabajo en otros ámbitos, alentando la emergencia de nuevas experiencias de economía popular y solidaria (Kasparian y Rebón, 2026).

Por último, el proceso escaló verticalmente, produciendo impacto en el plano político-estatal. Se desarrollaron programas y se crearon organismos estatales, se aprobaron leyes de expropiación, se modificó la ley de quiebras del país para facilitar el proceso de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores, y varias figuras políticas involucradas en el proceso ocuparon cargos públicos en áreas relacionadas con el tema (Fernández Álvarez y Rebón, 2022). La mayoría de

las empresas recuperadas han recibido diferentes tipos de apoyo gubernamental, incluyendo subvenciones, pequeños préstamos, políticas de apoyo a los ingresos y programas de formación y capacitación (Kasparian y Rebón, 2020). Estas formas de apoyo estatal formaron parte de un proceso de fortalecimiento de la política pública sobre la economía social y solidaria que alcanzó a distintos niveles y jurisdicciones del Estado durante el período (Hintze, 2018; Hopp, 2017). Sin embargo, están lejos de abordar consistentemente las principales necesidades y barreras para el desarrollo de las empresas recuperadas. Estas últimas experimentan la precariedad de la propiedad legal, dificultades en el acceso al crédito y la falta de un sistema de protección social para los trabajadores de las cooperativas y las empresas autogestionadas (Kasparian y Rebón, 2020).

Por otra parte, la expansión y la retracción de las políticas en torno al sector dependieron de los ciclos políticos, expandiéndose durante los gobiernos de centroizquierda (2003-2015 y 2019-2023) y retrocediendo durante las presidencias orientadas políticamente hacia la derecha (2015-2019 y 2023 hasta la actualidad). Pero incluso cuando el apoyo estatal fue mayor, las políticas públicas se centraron más en medidas paliativas que en el desarrollo sustentable del sector.

459

1.d. Los límites de la resistencia polanyiana

La experiencia de las empresas recuperadas demuestra que los trabajadores pueden gestionar empresas incluso en situaciones de propiedad precaria e incertidumbre sobre el futuro. Estas cooperativas demostraron ser un medio viable para preservar puestos de trabajo, lo cual constituye la lógica estructurante del proceso. Sin embargo, en lo que respecta a las condiciones de trabajo, la situación es heterogénea. El trabajo asociativo y autogestionado generalmente implica una reducción de derechos laborales para estos ex trabajadores asalariados formales y estables, dado que no existe un régimen específico para el trabajo asociativo. Este vacío genera que este tipo de trabajo deba registrarse como autónomo, con peores condiciones de acceso a la jubilación y a la seguridad social, y con carencias en otras protecciones como seguros y licencias pagas.

Pero esta experiencia también muestra los límites de la solidaridad. El origen de las empresas recuperadas en un proceso de movilización y el papel de la solidaridad en la lucha por la recuperación fue muy importante, al interior del colectivo laboral, entre los trabajadores de las distintas empresas y con otros sectores del entorno social. Pero una vez que finaliza el proceso de recuperación, la solidaridad disminuye, y la actividad central se vincula a la empresa. La solidaridad tiende a asumir un carácter sociocéntrico, reduciéndose al colectivo laboral y, en ocasiones, al núcleo original que recuperó la empresa. En perspectiva durkheimiana tiende a predominar una solidaridad de tipo más mecánica que orgánica. La fuente de la cooperación radica más en el conocimiento mutuo y la identidad local que en la construcción de una forma alternativa de relaciones entre actores económicos complementarios.

II. MONDRAGON: solidaridad étnica e innovación institucional

II.a. Identidad nacional y desarrollo local

MONDRAGON es una corporación global y el mayor grupo económico del País Vasco, ocupando el décimo lugar en España. En 2025, empleaba aproximadamente 70 000 personas y comprendía a 240 empresas —81 de ellas cooperativas— de los sectores industrial, financiero y de la distribución, así como una universidad³. Sin embargo, MONDRAGON se diferencia de las estructuras corporativas convencionales ya que sus unidades constitutivas son cooperativas.

La corporación opera bajo un sistema democrático delegativo, con el Congreso Cooperativo —compuesto por representantes de sus cooperativas— como su principal órgano de gobierno. La solidaridad es un principio fundamental, que se refleja en el compromiso de MONDRAGON de preservar el empleo y apoyar a las cooperativas individuales durante las crisis económicas. En tiempos de dificultades financieras, la corporación da prioridad al mantenimiento del empleo sobre la maximización de los beneficios, redistribuyendo a los trabajadores entre las

³ Ver: <https://www.mondragon-corporation.com>

cooperativas cuando es necesario (Bakaikoa, Errasti y Begiristain 2004; Cheney 1999; Wright 2010).

Cada cooperativa es propiedad de los trabajadores, y su gobernanza se centra en una asamblea general de trabajadores-miembros, que se reúne al menos una vez al año. La asamblea elige un consejo de gobierno, que a su vez nombra a la dirección de la cooperativa. MONDRAGON también aplica políticas de compresión salarial para limitar las disparidades salariales tanto dentro de las cooperativas como entre ellas. Inicialmente, la relación salarial entre directivos y trabajadores era de 3:1. Aunque esta relación ha aumentado con el tiempo, los salarios de los directivos siguen estando limitados al 70 % del salario de mercado, y la relación típica actual es de 8:1, superior a la del pasado, pero aun significativamente inferior a la de la economía en general⁴.

Los orígenes de MONDRAGON se remontan a la localidad de Mondragón-Arrasate, en el País Vasco, donde se crearon sus primeras cooperativas. El movimiento comenzó a mediados de la década de 1950, cuando un grupo de graduados de una escuela técnica local fundó ULGOR, la primera cooperativa. La iniciativa fue liderada por el sacerdote católico José María Arizmendiarieta, ampliamente reconocido como la figura clave detrás del desarrollo de MONDRAGON. Al llegar a la región a principios de la década de 1940, poco después de la Guerra Civil, fundó la Escuela Profesional, un centro de formación profesional destinado a dotar a los jóvenes locales de habilidades industriales. Sus esfuerzos se centraron en fomentar la autosuficiencia económica y el desarrollo social a través de la educación y la organización cooperativa. En la década de 1950, los graduados de la escuela de formación desempeñaron un papel fundamental en la creación de la primera cooperativa. En aquella época, las cooperativas eran uno de los pocos modelos organizativos permitidos por el gobierno de Franco, y el País Vasco ya contaba con una tradición cooperativa (Whyte y Whyte, 1991). A diferencia de las recuperadas,

⁴ Ver: <https://www.mondragon-corporation.com>

no se trataba de reconvertir disruptivamente empresas capitalistas, sino de crear nuevas empresas.

II.b. Instituciones económicas locales y solidaridad horizontal

El desarrollo cooperativo en MONDRAGON se basó en la solidaridad local. Sin embargo, lo que lo distinguió e impulsó la rápida ampliación horizontal del proceso, fue su expansión vertical con base en varias innovaciones institucionales que fortalecieron la solidaridad entre los colectivos cooperativos y crearon mecanismos de articulación económica interempresarial. La más significativa de ellas fue la creación de la Caja Laboral Popular (CLP) en 1959. Ante las dificultades para acceder a la financiación, Arizmendiarieta y las primeras cooperativas de MONDRAGON crearon la CLP como un banco cooperativo que movilizaba los ahorros locales para apoyar tanto a las cooperativas existentes como a la creación de otras nuevas. La CLP tenía una estructura de doble afiliación, que incluía tanto a los trabajadores individuales como a las propias cooperativas. Un aspecto crucial era que las cooperativas tenían la mayoría en su consejo de administración, lo cual garantizó que los fondos se destinen al desarrollo cooperativo.

462

Con la creación de la CLP, el movimiento cooperativo se expandió rápidamente, tanto mediante la creación de nuevas cooperativas como mediante la integración de las ya existentes. La CLP proporcionó un fuerte incentivo para que las cooperativas se asociaran, ya que la afiliación les daba acceso al crédito. Además, las cooperativas afiliadas se beneficiaron de apoyo financiero y técnico. A cambio, aceptaron ciertas normas comunes, como la supervisión financiera por parte de la CLP y la adhesión a estructuras de gobernanza y salariales estandarizadas. Las cooperativas miembros también se comprometieron a respetar los principios de solidaridad, como poner en común una parte de sus beneficios para apoyar a las empresas en dificultades y reasignar a los trabajadores entre las cooperativas cuando fuera necesario para corregir los desequilibrios económicos (Whyte y Whyte, 1991).

El CLP no fue la única innovación institucional. En 1958, un decreto del ministro de Trabajo español excluyó a los trabajadores cooperativistas del sistema de seguridad social. En respuesta, las cooperativas de Mondragón crearon una organización

voluntaria de seguros sociales y prestaciones mutuas, que en 1962 se convirtió en Lagun Aro, una institución de protección social que proporciona pensiones y otras prestaciones a los trabajadores. Esta iniciativa no sólo incentivó a las personas a afiliarse y permanecer en las cooperativas, sino que también demostró la creatividad y adaptabilidad institucional de MONDRAGON.

Otra innovación clave fue la creación de cuentas de capital individuales para los trabajadores-socios. A diferencia de las empresas tradicionales basadas en la propiedad de acciones, los socios de las cooperativas no pueden conservar ni vender sus acciones al jubilarse. Las cooperativas de Mondragón necesitaban un mecanismo para garantizar que los trabajadores-socios pudieran acceder a su parte del capital acumulado. La solución fue exigir una contribución financiera inicial a los nuevos socios, de alrededor de 15.000 euros, de los cuales solo una cuarta parte se paga por adelantado y el resto se deduce de los salarios a lo largo del tiempo. Estas aportaciones se ingresaban en cuentas de capital individuales, que se complementaban con aportaciones procedentes de los beneficios anuales de la cooperativa. Aunque los trabajadores no podían retirar estos fondos hasta su jubilación, recibían intereses sobre sus saldos. En caso de pérdidas financieras, las cooperativas podían recurrir a estas cuentas, lo que reforzaba la responsabilidad colectiva. Quienes abandonan la cooperativa antes de jubilarse tienen sanciones en sus cuentas de capital (Ellerman, 2015).

463

Hasta mediados de la década de 1980, el CLP era la principal institución de gobierno de Mondragón. Sin embargo, a mediados de esa década se introdujeron nuevas estructuras de gobierno, entre ellas el Congreso de Cooperativas y el Consejo General. El Congreso de Cooperativas, compuesto por 650 delegados de las cooperativas miembros, se convirtió en el principal órgano de toma de decisiones, mientras que el Consejo General, elegido por el Congreso, se encargó de dirigir las actividades del grupo. Estas reformas de gobernanza sentaron las bases de lo que entonces se conocía como la Corporación Cooperativa Mondragón, y ahora como MONDRAGON.

Durante las décadas de 1960 y 1970, las cooperativas comenzaron a formar asociaciones regionales. Sin embargo, a principios de la década de 1990, el modelo de gobernanza cambió hacia la organización de cooperativas basadas en la especialización industrial en lugar de la afiliación regional. En respuesta a la globalización, MONDRAGON también adoptó una estrategia de expansión internacional, lo cual llevó a sus grupos cooperativos a adquirir empresas en el extranjero (Bakaikoa, Errasti y Begiristain, 2004; Cheney, 1999).

Durante su surgimiento y consolidación, MONDRAGON mantuvo una relación débil pero generalmente positiva con el Estado. En el momento de su fundación, España se encontraba bajo el régimen autoritario de Franco, que reprimía activamente la autodeterminación vasca y las organizaciones de trabajadores. Sin embargo, el Gobierno se mantuvo indiferente ante el movimiento cooperativo. Esto permitió utilizar eficazmente la legislación vigente para establecer instituciones económicas que fomentaran la cooperación. Aunque no desafiaba la autoridad centralizada de Madrid, el movimiento cooperativo estaba profundamente vinculado a la identidad nacional vasca y al desarrollo local. MONDRAGON se restringió a ser una organización económica y no se involucró en la política ni trató de convertirse en un movimiento político (Cheney, 1999; Kasmir, 1996).

464

II.c. La internacionalización y los límites regionales de la solidaridad

MONDRAGON es considerado un modelo exitoso de desarrollo democrático, pero su trayectoria revela complejidades internas. Actualmente, sólo alrededor de la mitad de sus trabajadores son miembros de la cooperativa (Castillo, 2023). A principios de la década de 1990, empleaba a aproximadamente 25.000 trabajadores; esa cifra llega hoy a casi 70.000. Esta expansión está estrechamente relacionada con la diversificación geográfica de la corporación: cerca del 44% de los trabajadores están ahora empleados en cooperativas del País Vasco, aproximadamente el 41 % en el resto de España y el 15% a nivel internacional⁵. Si bien este cambio refleja el rápido crecimiento y la internacionalización de Mondragón, también ha dado lugar a una

⁵ Ver: <https://www.mondragon-corporation.com>

concentración regional de los miembros de la cooperativa. Las cooperativas y sus trabajadores-miembros siguen estando concentrados en el País Vasco. Allí, la inmensa mayoría de los trabajadores cooperativistas son socios-propietarios, mientras que no es así en el resto de España ni en las operaciones internacionales de MONDRAGON. La capacidad de MONDRAGON para adaptarse a la economía global es, por lo tanto, fundamental para su éxito económico, pero al mismo tiempo plantea la cuestión de si esta adaptación ha debilitado el carácter cooperativo de la organización⁶.

Estas tensiones son especialmente visibles en la mayor cooperativa de MONDRAGON, Eroski. Esta es una cooperativa híbrida de trabajadores y consumidores que opera en toda España. Fundada originalmente como una tienda cooperativa dentro de la red, desde entonces ha crecido hasta convertirse en una importante cadena minorista nacional. Sin embargo, aunque Eroski emplea a cerca de treinta mil trabajadores, sólo alrededor de un tercio son trabajadores-socios. En términos generales, MONDRAGON ha manifestado su compromiso de fomentar la participación de los trabajadores en la gestión de sus filiales extranjeras como parte de su estrategia de internacionalización. Sin embargo, ningún estudio sistemático ha evaluado cómo se ha aplicado este compromiso en la práctica. Además, las investigaciones existentes sugieren que la participación de los trabajadores-socios en las asambleas cooperativas anuales y en los procesos de toma de decisiones se ha vuelto relativamente limitada (Kasmir, 1996; Wright, 2010).

A nivel organizativo, la identidad cooperativa de MONDRAGON se basa en un sistema solidario de apoyo mutuo. Todas las cooperativas contribuyen a un fondo común destinado a ayudar a aquellas que enfrentan dificultades económicas. Además, se comprometen a ofrecer oportunidades de empleo a los trabajadores desplazados de cooperativas con dificultades en aquellas que obtienen buenos

⁶ Wright (2010) destaca la oposición de la dirección de Mondragón a la sindicalización de los trabajadores en sus empresas globales, y añade que tienden a asemejarse a las empresas capitalistas normales.

resultados. Sin embargo, este sistema ha sido objeto de tensiones recurrentes. A principios de la década de 1990, dos cooperativas abandonaron el grupo, supuestamente en oposición a la reorganización de MONDRAGON, que pasó de divisiones regionales a divisiones estructuradas en torno a la especialización. Sin embargo, Wright (2010) señala que muchos dentro de MONDRAGON interpretaron esta salida menos como una disidencia ideológica que como una negativa de las cooperativas con éxito financiero a compartir los beneficios, a pesar de haberse beneficiado anteriormente del apoyo colectivo durante períodos de crisis.

Las tensiones del sistema solidario se hicieron especialmente evidentes en 2014, cuando MONDRAGON permitió la quiebra de Fagor Electrodomésticos. Esta tenía un gran peso simbólico dentro del movimiento, ya que se originó en ULGOR, la primera cooperativa del grupo. La empresa había seguido una agresiva estrategia de expansión, adquiriendo empresas en Europa y Asia, al tiempo que invertía fuertemente en el desarrollo de nuevos productos, muchos de los cuales fracasaron. Agobiada por una deuda considerable y debilitada por las políticas de austeridad en España y en toda Europa, Fagor necesitaba apoyo colectivo para seguir siendo viable. Aunque la mayoría de las cooperativas estaban a favor de un rescate, tres se opusieron; como se requería la unanimidad, el rescate fracasó y se permitió su quiebra. MONDRAGON informó posteriormente de que se habían encontrado soluciones alternativas de empleo para el 90 % de los trabajadores cooperativistas de Fagor, aunque no especificó la naturaleza de dichos acuerdos. Por el contrario, a los aproximadamente 3000 empleados asalariados de las filiales internacionales de Fagor no se les ofrecieron opciones de empleo.

Estas tensiones se intensificaron aún más en 2022, cuando dos de las cooperativas industriales más grandes de MONDRAGON —Ulma, un grupo industrial diversificado, y Orona, un fabricante de ascensores— votaron a favor de abandonar la federación. Juntas, las dos cooperativas representaban el 13 % de la plantilla de la corporación y el 15 % de sus ventas totales. Aunque ambas siguieron siendo cooperativas de trabajadores, dejaron de contribuir al fondo solidario de MONDRAGON (Rodgers, 2022). Los dirigentes de la corporación atribuyeron su salida a la renuencia de estas cooperativas a seguir redistribuyendo los recursos

dentro del grupo. Así pues, aunque MONDRAGON es un modelo exitoso de desarrollo cooperativo de base regional que ha perdurado en el tiempo, su éxito no está exento de tensiones y limitaciones.

II.d. La fuerza y los límites de la solidaridad horizontal

MONDRAGON es una experiencia cooperativa exitosa, pero con limitaciones muy claras. Esta experiencia nos muestra que es posible construir empresas competitivas basadas en principios cooperativos. Pero también nos muestra las restricciones y contradicciones derivadas de su inserción en el capitalismo global (Grellier-Bidalun y Chanlat, 2026).

Setenta años después de que el movimiento comenzara en la región, sus cooperativas siguen funcionando según los principios de solidaridad, autogestión y compromiso regional. Esta solidaridad se sustenta en tres pilares fundamentales. En primer lugar, Arizmendiarieta, un sacerdote, inculcó un espíritu cooperativo basado en la doctrina social de la Iglesia católica, desempeñando un papel similar al de los líderes del movimiento de empresas recuperadas de Argentina. En segundo lugar, la solidaridad está arraigada en la identidad vasca, lo que fomenta un fuerte vínculo regional. Por último, se sustenta en la innovación institucional interempresarial, lo que permite a Mondragón evolucionar sin renunciar a sus valores fundamentales.

El objetivo de MONDRAGON ha sido crear un modelo empresarial más humano, que dé prioridad a los trabajadores por encima de la acumulación de capital. Sin embargo, para garantizar el éxito económico ha sido necesario expandirse e internacionalizarse. Esto demuestra, por un lado, la capacidad de adaptación de MONDRAGON al capitalismo global. El crecimiento fue una parte integral de su estrategia desde el principio, una diferencia clave con respecto a las cooperativas argentinas, que carecen de un enfoque de estrategia empresarial comparable, así como de integración económica intercooperativa. Sin embargo, por otro lado, la expansión también ha generado tensiones (Cheney, 1999). La incorporación de un gran número de trabajadores asalariados y de empresas no cooperativas ha cambiado el carácter social del grupo. Sí en las recuperadas, el principio de

comunidad que iguala se debilitaba más allá de la puerta de la empresa, aquí este se prolonga más allá de esta, pero tiende a atenuarse en la medida que se aleja del país vasco. Además, han surgido retos internos, como se ha visto en la quiebras y escisiones de cooperativas, lo que pone de relieve la complejidad de equilibrar los principios cooperativos con las realidades económicas.

III. Yugoslavia: Autogestión desde arriba

III.a. Revolución y autogestión

El caso de la antigua Yugoslavia representa el mayor intento histórico de convertir las empresas autogestionadas en el centro de la economía. A diferencia de los casos examinados anteriormente, no se trata de procesos intersticiales de cambio, sino de la prolongación de una estrategia rupturista (Wright, 2010). El modelo de autogestión yugoslavo se desarrolló en el contexto de una revolución liderada por un partido comunista que llegó al poder tras una prolongada resistencia guerrillera contra la ocupación nazi. A diferencia de otros casos de socialismo en Europa del Este, los yugoslavos no llegaron al poder gracias al ejército soviético. Esto otorgó al Gobierno yugoslavo un grado considerable de autonomía frente a la Unión Soviética y permitió la innovación institucional (Djordjevich, 1961). El modelo económico adoptado por el régimen socialista yugoslavo combinaba la planificación estatal con los mercados y tenía como unidades económicas básicas las empresas autogestionadas. Se suponía que la autogestión generaría democracia a nivel empresarial. Si una de las limitaciones de los dos casos anteriores era la dificultad de ampliar los lazos de solidaridad y cooperación, en el caso yugoslavo la promoción de la autogestión se convirtió en política de Estado en el marco de un proceso revolucionario. A diferencia de los casos precedentes, la expansión fue descendente y verticalizada.

El modelo de autogestión yugoslavo se desarrolló en el contexto del conflicto entre los comunistas yugoslavos liderados por el mariscal Tito y la Unión Soviética de Stalin. El enfrentamiento con la URSS creó la posibilidad de un modelo socialista diferente (Music, 2011). Tito rechazó el modelo de planificación centralizada soviético e intentó construir una economía diferente, que incluyera mercados y

empresas autogestionadas. Este cambio se vio favorecido por el fracaso del primer plan quinquenal estatista, que, aunque logró cierto crecimiento industrial, también generó desequilibrios económicos. En su búsqueda de un modelo propio de socialismo, los dirigentes yugoslavos aplicaron políticas para abrir la economía y permitir incentivos de mercado. La propiedad estatal se transformó en «propiedad social», definida como el control de los medios de producción por parte de grupos de productores. Estas políticas tenían por objeto descentralizar la economía y el poder político, transfiriendo las facultades de decisión a las empresas y también a los niveles local y regional (Estrin, 1983; Music 2011; Vanek 1975). Las empresas autogestionadas, más que tener que adaptarse a un entorno preexistente como en el caso de las recuperadas y MONDRAGON, formaban parte de un cambio estructural generalizado.

III.b. El Estado y la empresa

La autogestión fue una iniciativa política impuesta desde arriba. La idea de la autogestión no estuvo muy presente durante el proceso revolucionario ni en las organizaciones de masas del período bélico. La autogestión era una forma pragmática de abordar el problema de la productividad laboral. Su objetivo era generar una participación activa de los trabajadores en la empresa, aumentando así su productividad y consolidando al mismo tiempo la legitimidad del régimen. Esto era fundamental para hacer frente a la amenaza de una posible invasión soviética. El aumento de la productividad mediante un tipo de acumulación más represiva y despótica, como ocurrió en la Unión Soviética, habría debilitado la legitimidad política del régimen (Djordjevich, 1971; Estrin, 1983; Music, 2011).

Los primeros consejos obreros se formaron en 1949 y, un año más tarde, el Partido Comunista introdujo la ley sobre la autogestión obrera (Music, 2011). Bajo el nuevo sistema económico, las empresas competían en los mercados nacionales e internacionales, dentro de los límites establecidos por el Estado. Se produjo una importante liberalización en los mercados de bienes, pero no tanto en los mercados de capitales y de trabajo. El Estado conservó las atribuciones de planificación, en particular en lo que se refiere a la inversión. Este también conservó el control de las

políticas crediticias y del comercio exterior. Los salarios se fijaban de forma centralizada según las categorías profesionales, pero se complementaban con bonificaciones establecidas por las empresas en función de sus ganancias. Las empresas pagaban altos impuestos —que se consideraban un pago por el uso de los medios de producción que pertenecían al Estado— y los recursos fiscales se utilizaban para nuevas inversiones y para reducir las disparidades entre regiones y sectores. Las empresas estaban dirigidas por consejos de trabajadores elegidos por un período de dos años. Se suponía que estos consejos se reunían al menos cada seis semanas para aprobar el plan general de la empresa y supervisar su aplicación. Los consejos elegían un comité directivo de la empresa que se encargaba de la administración diaria. Había límites de mandato y rotación obligatoria para los miembros del consejo, y también había cláusulas que estipulaban que debía haber una mayoría de trabajadores manuales en los consejos de empresa. Por último, uno de los directores de la empresa debía representar a la región o ciudad en la que se encontraba la empresa, pero en la práctica este director era nombrado por el partido y podía ser rechazado por los consejos (Djordjevich, 1971; Lebowitz, 2012; Vanek, 1972). Este modelo de autogestión tuvo mucho éxito en su primera etapa. Entre 1952 y 1960, la economía yugoslava experimentó un crecimiento muy elevado. Sin embargo, el modelo tenía una serie de problemas clave que, en última instancia, socavaron su propósito.

470

Se observó una tendencia entre los trabajadores a exigir una mayor autonomía productiva y una menor intervención estatal. El deseo de aumentar sus ingresos personales llevó a una alianza entre los trabajadores y los directores de las empresas autogestionadas, que exigían reformas favorables al mercado y denunciaban las intervenciones de los responsables políticos estatales. Trabajadores y directivos exigieron conjuntamente una menor intervención estatal en la gestión de la empresa y un mayor control sobre los excedentes de la misma. La intervención estatal se presentaba como un obstáculo para el control de los trabajadores y el socialismo real. Además, la literatura sugiere que los trabajadores no mostraban mucho interés en participar en la gestión de la empresa. Se inclinaban por delegar esa

responsabilidad en los directivos, siempre y cuando recibieran su parte de los beneficios de la empresa (Lebowitz, 2009; Music, 2011).

A finales de la década de 1950, en el contexto de las demandas de una mayor autonomía empresarial, el Estado yugoslavo implementó una política de socialismo de mercado. En el marco de esta política, las empresas obtuvieron más libertad para tomar decisiones de inversión y la capacidad de solicitar préstamos y establecer alianzas con otras empresas locales y extranjeras. Al mismo tiempo, se eliminaron las cláusulas que exigían una mayoría de trabajadores manuales en la dirección de las empresas. El poder de los directivos se consolidó y aumentaron las desigualdades entre los trabajadores, las empresas y las regiones. A finales de la década de 1960, el Gobierno puso en marcha una nueva serie de reformas para hacer frente a las crecientes tensiones entre las empresas, entre los trabajadores y los directivos, y entre las regiones. La nueva ronda de reformas intentó debilitar las burocracias mediante la descentralización y reforzar la capacidad de decisión de las organizaciones de trabajadores en las empresas, pero en ese momento la reforma generó poco entusiasmo entre los mismos (Music, 2011).

471

III.c. La crisis del régimen y la desaparición de la autogestión

El sistema de autogestión funcionó relativamente bien durante los años de crecimiento de la posguerra, pero las tensiones que hemos descrito lo afectaron enormemente una vez que la economía dejó de crecer. Durante la década de 1970, la crisis del petróleo redujo la productividad y la competitividad de las empresas yugoslavas, lo que desencadenó una crisis social y económica. En la década de 1980, la economía yugoslava estaba muy endeudada y el Gobierno comenzó a aplicar políticas de ajuste estructural. A finales de la década de 1980, en un contexto de creciente crisis económica, conflictos regionales y nacionales y la caída del socialismo en Europa del Este, una reforma abolió la autogestión como forma principal de organización empresarial, permitiendo la propiedad extranjera de las empresas. Los trabajadores no se movilizaron para defender la autogestión. En ese momento, los trabajadores no percibían la empresa autogestionada como parte de

su legado de lucha (Music, 2011). En 1991, la República Yugoslava se desintegró en medio de una guerra civil etnonacional.

El experimento yugoslavo fue el mayor intento de crear un sistema de producción autogestionado, pero fue un intento impuesto desde arriba. La autogestión fue una respuesta del Partido Comunista Yugoslavo a su ruptura con el modelo soviético. En sus inicios generó importantes niveles de participación y logró buenos resultados económicos. Con el paso del tiempo, sus tensiones internas dieron lugar a procesos centrífugos e individualizadores. La transferencia de poder a las empresas formaba parte de las reformas económicas destinadas a hacer frente a los problemas de una economía planificada y centralizada. El Gobierno yugoslavo pretendía aumentar la autonomía de las empresas para incrementar los incentivos a la productividad, pero la consecuencia no deseada fue generar un interés centrado en la empresa y el declive de las identidades de clase y las formas amplias de solidaridad. Las demandas eran más poder para las empresas y sus gerentes, y menos intervención estatal. El resultado no fue una mayor solidaridad, sino, a largo plazo, una mayor separación entre empresas y regiones y una mayor desigualdad (Estrin, 1983; Music, 2011; Vanek, 1972).

472

Si, como vimos anteriormente, uno de los límites de la experiencia de Mondragón es que nunca trasciende las fronteras de la región y la identidad vasca, el caso yugoslavo muestra la ventaja de utilizar los recursos del Estado para promover la autogestión. El Estado puede garantizar que surjan economías solidarias en todo el territorio. Sin embargo, el caso yugoslavo también muestra los problemas que conlleva intentar construir la solidaridad por decreto. En última instancia, la autogestión fue una iniciativa estatal impuesta desde arriba. Contaba con el respaldo total del partido comunista, pero no estaba arraigada en la política de masas ni en las instituciones deliberativas democráticas locales. La Yugoslavia de Tito era un Estado autoritario y, aunque intentó crear una participación basada en la empresa, la falta de mecanismos democráticos de coordinación entre empresas aisladas y entre empresas y las economías locales impidió la articulación de formas más amplias de solidaridad.

La autogestión empresarial desapareció como política con el régimen político que la instituyó, pero ya había dejado de ser una fuente de solidaridad mucho antes. El caso yugoslavo demuestra que una iniciativa principalmente vertical, sin raíces en la sociedad y sin instituciones que la promuevan y mantengan, llegará tan lejos como el Estado o el movimiento político que la promueva. Si las empresas recuperadas argentinas y las cooperativas de Mondragón muestran las limitaciones de la ampliación de los movimientos ascendentes, el caso de la autogestión en Yugoslavia muestra los límites del cambio de las prácticas y orientaciones económicas mediante movimientos descendentes.

3. Conclusiones

La solidaridad en el ámbito económico no surge fácilmente y requiere un esfuerzo constante para crecer. Como hemos revisado en las experiencias abordadas, esta no es el resultado inherente de posiciones sociales compartidas o de la dinámica de un sistema, sino el producto de una laboriosa construcción que necesita un cuidado constante. De estos casos aprendemos que las empresas autogestionadas son viables, que las cooperativas pueden tener éxito y marcar la diferencia para las personas involucradas y las comunidades, pero que existen tensiones y límites importantes al alcance de la solidaridad y la institucionalización del interés común. La solidaridad tiene sus raíces en situaciones históricas concretas. Estas son contingentes e irreproducibles. Sin embargo, hay algunas lecciones que podemos aprender de estos casos.

En primer lugar, está la importancia de las instituciones que promueven el interés por la solidaridad económica. En el caso de MONDRAGON, la creación de la CLP y las cooperativas de servicios constituyeron un poderoso incentivo para que las empresas entablaran relaciones de cooperación. Estas instituciones fueron fundamentales para generar incentivos para que las empresas y los trabajadores se sumaran a la economía cooperativa. Estas instituciones permitieron trascender el interés centrado en la empresa y construir articulaciones interempresariales, entre ellas el grupo mismo. Sin embargo, MONDRAGON también muestra los límites de la solidaridad local de base. El cooperativismo se limita a la región vasca y las empresas

de otras partes de España o del mundo son empresas basadas principalmente en fuerza de trabajo asalariada. El sentido de solidaridad y de comunidad está vinculado a la identidad étnica y regional. Cuanto más se aleja uno de la base regional de solidaridad, más débil es el sentido de comunidad y menos probable es que surja la cooperación y la democracia económica en la empresa.

La segunda lección que aprendemos de estos casos es la importancia de la coordinación entre la economía solidaria y el Estado. En el caso de MONDRAGON, no hubo mucha coordinación con el Estado, pero las cooperativas pudieron utilizar de manera creativa los marcos normativos existentes y no encontraron su oposición. En el caso de Argentina, las empresas recuperadas se beneficiaron durante mucho tiempo de un Estado que permitió que se llevaran a cabo las recuperaciones a pesar de su carácter más disruptivo y que promulgó programas pequeños y aleatorios para ayudarlas. Sin embargo, sufrieron la falta de apoyo coordinado.

El caso de la ex Yugoslavia es el que muestra tanto la importancia como los límites del Estado como institución promotora de políticas de solidaridad económica. En Yugoslavia hubo una estrategia de construir una economía híbrida que combinara planificación y mercado y que se basara en la autogestión. Esto, en teoría, podría haber abordado algunos de los problemas que enfrentó MONDRAGON en su relación con la economía en general y los problemas de las empresas recuperadas argentinas aisladas en su propio devenir. Sin embargo, la ex Yugoslavia constituye una señal de advertencia de que, sin articulación con la sociedad civil, el Estado es limitado en su capacidad para generar solidaridad económica.

El interés general fue promovido por un Estado autoritario que permitió la participación a nivel de la empresa, pero no la participación en la definición de las políticas en general. Si bien la autogestión generó entusiasmo al comienzo, finalmente la falta de participación en la vida política más allá de la empresa condujo a una concentración en el interés empresarial. Las instituciones de gobernanza y coordinación a nivel local y nacional son necesarias para superar los intereses localizados y coordinar la redistribución económica. Sin articulación con políticas estatales que puedan promover la cooperación, no hay posibilidad de escalar ni de

generar una solidaridad más amplia. Pero la solidaridad enfrenta límites en iniciativas de arriba hacia abajo que no permitan la participación de base en su conformación.

Finalmente, aprendemos la importancia de la acción colectiva de la sociedad civil para el desarrollo y el crecimiento de la economía solidaria. El caso argentino muestra que la solidaridad necesita actores colectivos para poder emerger y alterar lo preexistente. La creación de movimientos sociales que promovieron la recuperación de empresas fue clave para el éxito y la difusión de esta práctica. Sin movimientos políticos que generen apoyo social para los trabajadores y promuevan la igualdad y la democracia dentro de la empresa, la solidaridad no habría surgido. Sin embargo, aunque la solidaridad en la lucha por la recuperación fue amplia, la cooperación entre las empresas existe solo dentro de los límites de su pertenencia a un movimiento y, aun así, no está muy extendida, tendiendo a centrarse a nivel empresa.

La solidaridad económica no puede crecer ni convertirse en una alternativa sin proponérselo explícitamente, sin convertirse en un movimiento social más amplio. Además, la solidaridad económica necesita articularse con instituciones de gobierno nacionales y globales capaces de promover políticas de cooperación económica y de coordinación entre empresas, localidades y regiones. Pero esta articulación se apoya en un equilibrio frágil. La participación local no puede sacrificarse en el altar de mayores capacidades de coordinación y eficiencia; sin embargo, la coordinación, la eficiencia y las instituciones regulatorias adecuadas son necesarias para que los trabajadores adhieran a la economía solidaria. En el marco de las respuestas a estos desafíos y tensiones se juega la posibilidad de que la solidaridad como lógica económica amplíe el horizonte del cambio social.

¿Cómo se cita este artículo?

REBÓN, J. Y ITZIGSON, J. (2026). Las bases de la solidaridad en perspectiva comparada: Empresas recuperadas, MONDRAGON y la autogestión yugoslava. *Argumentos. Revista de crítica social*, (33), 445-481. [link]

Referencias bibliográficas

Aganbegyan, A. (1988). *The challenge: economics of perestroika*. Century Hutchinson.

Alperovitz, G. (2006). *America beyond capitalism*. Wiley.

Bakaikoa, B., Errasti, A. y Begiristain, A. (2004). Governance of the Mondragon Corporación Cooperativa. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 61–87.

Bauni, N. (2022). *Innovar y autogestionar: la organización del trabajo en las empresas recuperadas*. Teseo.

Bauni, N., Kasparian, D. y Rebón, J. (2026). El camino de la sostenibilidad: Trayectorias cooperativas de empresas recuperadas en la Argentina. *Realidad Económica*, 56(378), 32–66.

Castillo, J. (2023). Corporación Mondragón: las sombras de la joya de la corona del cooperativismo vasco. *Arteka*, (36), 10-25
<https://gedar.eus/es/arteka/mondragon-korporazioa-euskal-kooperatibismoaren-izarraren-itzalak>

Cheney, G. (1999). *Values at work: Employee participation meets market pressure at Mondragon*. ILR Press.

Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Otra Economía*, 2(3), 41–57.

Cornforth, C. (2002). Making sense of co-operative governance: Competing models and tensions. *Review of International Co-operation*, 95(1), 51–57.

Deux Marzi, M. V. (2014). *De la recuperación a la consolidación: análisis y perspectivas del trabajo y sus formas de organización en procesos de recuperación de empresas en Argentina, 2000–2010* (Tesis de doctorado). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Djordjevich, J. (1961). *Yugoslavia, democracia socialista*. Fondo de Cultura Económica.

Dow, G. K. (2003). *Governing the firm: workers' control in theory and practice*. Cambridge University Press.

Ellerman, D. (2015). *The democratic worker-owned firm: a new model for East and West*. Routledge.

Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Princeton University Press.

Estrin, S. (1983). *Self-management: economic theory and Yugoslav practice*. Cambridge University Press.

Fajn, G. (Ed.). (2003). *Fábricas y empresas recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Centro Cultural de la Cooperación.

Fernández Álvarez, M. I. (2017). *La política afectada: experiencia, trabajo y vida cotidiana en Brukman recuperada*. Prohistoria.

Fernández Álvarez, M. I. y Rebón, J. (2022). *Autogestión movilizada: empresas recuperadas y economía popular en Argentina*. CLACSO.

García Linera, Á. (2023). *La comunidad ilusoria*. Sudamericana.

Gibson-Graham, J. K. (2006). *The end of capitalism (as we knew it): a feminist critique of political economy*. University of Minnesota Press.

Grellier-Bidalun, H. y Chanlat, J.-F. (2026). The cooperative identity as organizational resilience in a difficult socioeconomic context: the case of the Mondragon Group. En P. Véry, N. Tournois, y S. Nivoix (Eds.), *International business, resilience and ethics*. Routledge.

Hintze, S. (2018). El trabajo en cooperativas en la Argentina del siglo XXI. En E. Grassi y S. Hintze (Coords.), *Tramas de la desigualdad: Las políticas y el bienestar en disputa* (pp. 271–319). Prometeo.

Hopp, M. (2017). Transformaciones en las políticas sociales de promoción de la economía social y del trabajo en la economía popular en la Argentina actual. *Cartografías del Sur*, (6), 19–41. <https://doi.org/10.35428/cds.vi6.86>

Hudson, J. P. (2011). *Acá no me manda nadie: empresas recuperadas por obreros 2000-2010*. Tinta Limón.

Itzigsohn, J. y Rebón, J. (2015). The recuperation of enterprises: Defending workers' lifeworld, creating new tools of contention. *Latin American Research Review*, 50(4), 178–196. doi:10.1353/lar.2015.0049

Kasparian, D. (2022). *Co-operative struggles: Work conflicts in Argentina's new worker co-operatives*. Brill.

Kasparian, D. y Rebón, J. (2020). La sustentabilidad del cambio social: factores positivos en la consolidación de las empresas recuperadas por sus trabajadores en la Argentina. *CIRIEC. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (98), 213–246.

Kasparian, D. y Rebón, J. (2026). New cooperativism in Argentina. En J. Warren, K. Ogunyemi, A. Guerreschi y M. Szulc (Eds.), *Global cooperative economics and movements: a research companion* (pp. 82–93). Routledge.

Kasimir, S. (1996). *The myth of Mondragon: cooperatives, politics, and working-class life in a Basque town*. SUNY Press.

Kornai, J. (1992). *The socialist system: the political economy of communism*. Princeton University Press.

Laville, J. L. y Gaiger, L. I. (2013). Economía solidaria. En J. L. Coraggio, J. L. Laville y A. D. Cattani (Eds.), *Diccionario de la otra economía*. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Lebowitz, M. (2012). *The contradictions of real socialism: the conductor and the conducted*. Monthly Review Press.

Luxemburg, R. (2006). *Reform or revolution and other writings*. Dover Publications.

Moore, M. L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: Strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. En D. Riddell & M. L. Moore (Eds.), *Large systems change: An emerging field of transformation and transitions* (pp. 67–84). Routledge.

Music, G. (2011). Yugoslavia: workers' self-management as state paradigm. En I. Ness y D. Azzellini (Eds.), *Ours to master and own: workers' control from the Commune to the Present*. Haymarket Books.

Nembhard, J. G. (2014). *Collective courage: a history of African American Cooperative Economic thought and practice*. Pennsylvania State University Press.

Oakeshott, R. (1978). *The case for workers' co-ops*. Routledge & Kegan Paul.

Ostrom, E. (2015). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

Palomino, H. (2003). El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas. *Sociedad*, (20–21), 125–146.

Pérez Sainz, J. P. y Andrade-Eekhoff, K. (2003). *The invisible Mayan Nahual: Communities in globalization*. Rowman & Littlefield.

Piketty, T. (2019). *Capital e ideología*. Paidós.

Piovani, J. I. y Krawczyk, N. (2017). Los estudios comparativos: algunas notas históricas, epistemológicas y metodológicas. *Educação e Realidade*, 42(3), 821–840.

Polanyi, K. (2007). *La gran transformación: Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. Fondo de Cultura Económica.

Portes, A., Castells, M and Benton, L. (1989). *The Informal Economy: Studies in Advanced and Less Developed Countries*. Johns Hopkins University Press

Programa Facultad Abierta. (2025). *Las empresas recuperadas en el gobierno de Milei: crisis y resistencia del trabajo autogestionado. Informe 2025*. SEUBE.

<https://recuperadasdoc.com.ar/INFORMES/Informe%20ERT%202025%20Programa%20Facultad%20Abierta%20UBA.pdf>

Rebón, J. (2007). *La empresa de la autonomía: trabajadores recuperando la producción*. Colectivo Ediciones, Ediciones Picasso.

Rebón, J., Kasparian, D. y Hernández, C. (2015). La economía moral del trabajo: la legitimidad social de las empresas recuperadas. *Trabajo y Sociedad*, (25), 173–194.

Rebón, J. y Kasparian, D. (2018). El poder social en la producción: una aproximación a partir de las empresas recuperadas por sus trabajadores. *De Prácticas y Discursos*, 7(10). <https://doi.org/10.30972/dpd.7103520>

Restakis, J. (2010). *Humanizing the economy: co-operatives in the age of capital*. New Society Publishers.

Rodgers, L. (19 de diciembre de 2022). Two coops leave the Mondragon Corporation. *Employee Ownership Blog*. <https://www.nceo.org/employee-ownership-blog/two-coops-leave-mondragon-corporation>

480

Rueschemeyer, D., Stephens, E. H. y Stephens, J. D. (1992). *Capitalist development and democracy*. University of Chicago Press.

Salgado, R. (2012). *Los límites de la igualdad* (Tesis de doctorado). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Santos, B. de Sousa. (Ed.). (2007). *Another production is possible*. Verso.

Satgar, V. (Ed.). (2014). *The solidarity economy alternative. Emerging Theory and Practice*. University of KwaZulu-Natal Press.

Schweickart, D. (2011). *After capitalism* (2nd ed.). Rowman & Littlefield.

Silver, B. J. (2003). *Forces of labor*. Johns Hopkins University Press.

Singer, P. (2011). La reciente resurrección de la economía solidaria en Brasil. En B. de Sousa Santos (Coord.), *Producir para vivir* (pp. 63–102). Fondo de Cultura Económica.

Tavory, I. y Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. University of Chicago Press.

Vanek, J. (1972). *The economics of workers' management: a Yugoslav case study*. Allen & Unwin.

Vanek, J. (Ed.). (1975). *Self-management: Economic liberation of man*. Penguin Books.

Vieta, M. (2018). Recuperating and (re)learning the language of autogestión in Argentina's empresas recuperadas worker cooperatives. *Journal of Cultural Economy*, 12(5), 401–422.

Vickers, I., Lyon, F. y Sepúlveda, L. (2024). Collective capabilities for organizational democracy: The case of mutual social enterprises. *British Journal of Management*, 36(1), 240–254. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12840>

Ward, B. (1958). The firm in Illyria: Market syndicalism. *The American Economic Review*, 48(4), 566–589.

Webb, B. P. (2013). *The co-operative movement in Great Britain*. Hesperides Press. (Trabajo original publicado en 1891)

Whyte, W. F. y Whyte, K. K. (1991). *Making Mondragon* (2nd ed.). ILR Press.

Wright, E. O. (2010). *Envisioning real utopias*. Verso.

Zamagni, S. y Zamagni, V. (2011). *Cooperative enterprise: Facing the challenge of globalization*. Edward Elgar.