



Organización  
Internacional  
del Trabajo

OH Open Library  
of Humanities

Gonzalez, Geoffroy. 2025. «¿Puede la deliberación colectiva hacer sostenible el trabajo? El caso de una cooperativa de interés colectivo». *Revista Internacional del Trabajo* 144 (1): 1-17. <https://doi.org/10.16995/ilrs.18837>.



Revista Internacional  
del Trabajo

## ¿Puede la deliberación colectiva hacer sostenible el trabajo? El caso de una cooperativa de interés colectivo

**Geoffroy Gonzalez**, Centre Georg Simmel, École des hautes études en sciences sociales, París, [geoffroy.gonzalez@gmail.com](mailto:geoffroy.gonzalez@gmail.com)

**Resumen:** *En este artículo se examina la deliberación colectiva como mecanismo que promueve la sostenibilidad ecológica y social del trabajo en las empresas. El estudio se centra en una sociedad cooperativa de interés colectivo orientada a la transición ecológica, un tipo de empresa que involucra a todas las partes interesadas (productores, consumidores, etc.) en la deliberación colectiva sobre el trabajo. Tras analizar las ventajas y limitaciones de la «holocracia» como método de organización del trabajo que fomenta los espacios de diálogo, se concluye que el impacto de la deliberación colectiva en la sostenibilidad no afecta por igual a todas las partes interesadas.*

**Palabras clave:** *trabajo sostenible, cooperativa, SCIC, multisocietariado, holocracia, trabajo de organización, deliberación colectiva, democracia en el trabajo.*

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos solo incumbe a sus autores, y su publicación en la *Revista Internacional del Trabajo* no significa que la OIT las suscriba.

Artículo original: «La délibération collective sur le travail peut-elle le rendre soutenable? Le cas d'une coopérative d'intérêt collectif». *Revue internationale du Travail* 164 (1). Traducción de Marta Pino Moreno. Traducido también al inglés en *International Labour Review* 164 (1).

La *Revista Internacional del Trabajo/International Labour Review/Revue internationale du Travail* es una revista de acceso abierto con revisión por pares publicada por Open Library of Humanities. El presente artículo es una obra de acceso abierto sujeta a la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0), que autoriza el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier formato, a condición de que se cite debidamente al autor y la fuente originales. Véase <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. A todos los efectos bibliográficos, la *Revista* está indexada en *Labordoc*, la base de datos bibliográficos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Para obtener más información sobre la OIT o su catálogo de publicaciones, sírvase consultar su página web en [www.ilo.org](http://www.ilo.org).

OPEN ACCESS

© El autor, 2025. © Compilación de la revista y traducción, Organización Internacional del Trabajo, 2025.



## 1. Introducción

El concepto de *trabajo sostenible* puede parecer oportuno para evaluar la capacidad de las empresas de contribuir a un esfuerzo de transición o bifurcación ecológica. Sin embargo, su definición sigue siendo imprecisa. Cabe distinguir a este respecto dos grandes corrientes en la bibliografía sobre el tema. La primera se centra en la *dimensión ecológica* de la sostenibilidad laboral y engloba los estudios que analizan el impacto del trabajo sobre los entornos biofísicos. Las posturas adoptadas por estos autores son diversas, desde la defensa de actividades laborales que permitan mantener el crecimiento económico (Docherty, Kira y Shani 2009) hasta planteamientos más radicales que contemplan la evaluación de la sostenibilidad a partir de datos cuantificables, principalmente la tasa de emisiones de CO<sub>2</sub> (Hoffmann 2023). La segunda corriente agrupa los enfoques que destacan la *dimensión social* de la sostenibilidad laboral. Para estos autores, lo que debe ser sostenible es la actividad laboral en sí misma. Algunos inciden en la idea de preservar la fuerza de trabajo a lo largo de la vida (Kira, van Eijnatten y Balkin 2010; Barisi 2011; Eurofound 2021). Otros van más allá y señalan la necesidad de que el trabajo se adapte a las características de la fisiología humana y a su evolución temporal, pero de forma que «propicie la elaboración de estrategias de trabajo eficientes» y se eviten conflictos entre la vida privada y la actividad laboral (Gollac, Guyot y Volkoff 2008, 7). Al considerar la complementariedad de esta doble perspectiva, como proponen Lisa Herzog y Bénédicte Zimmermann (2025) en su contribución a esta sección monográfica, el trabajo sostenible implica organizar las condiciones de trabajo y el proceso productivo de manera que sus consecuencias no resulten perjudiciales ni para los trabajadores ni para el equilibrio de los ecosistemas.

Desde un punto de vista sociológico, una posible forma de analizar la relación entre el ideal de sostenibilidad del trabajo y la realidad de las prácticas en el contexto empresarial consiste en examinar los mecanismos organizativos que podrían incidir en la sostenibilidad del trabajo, evaluando su capacidad y sus limitaciones para favorecer ese tipo de sostenibilidad. El presente artículo se centra en una modalidad empresarial relativamente reciente en el marco jurídico francés: la sociedad cooperativa de interés colectivo (*société coopérative d'intérêt collectif*, SCIC).<sup>1</sup> Al igual que las cooperativas de producción tradicionales, la SCIC es una empresa de propiedad colectiva. Cada uno de los socios (denominados *sociétaires*) posee al menos una «participación social». La participación social es el equivalente cooperativo de una acción o participación en cualquier otro tipo de sociedad, pero cada socio dispone teóricamente de un poder de voto igual al de los demás en la asamblea general, independientemente del número de participaciones sociales que posea, según el principio de «una persona, un voto».<sup>2</sup> La SCIC se diferencia de otras cooperativas por su dimensión «multisocietaria»,<sup>3</sup> esto es, la obligatoriedad de estar constituida por varias categorías de socios. En contraste con las cooperativas de producción, en las que solo pueden ser socios los trabajadores asalariados, el marco jurídico de las SCIC exige la creación de una categoría de socios productores (asalariados o no), una categoría de socios beneficiarios (usuarios, consumidores, etc.) y al menos una tercera categoría de libre definición que suele estar integrada por socios financiadores, colaboradores o representantes de entidades territoriales (gráfico 1).

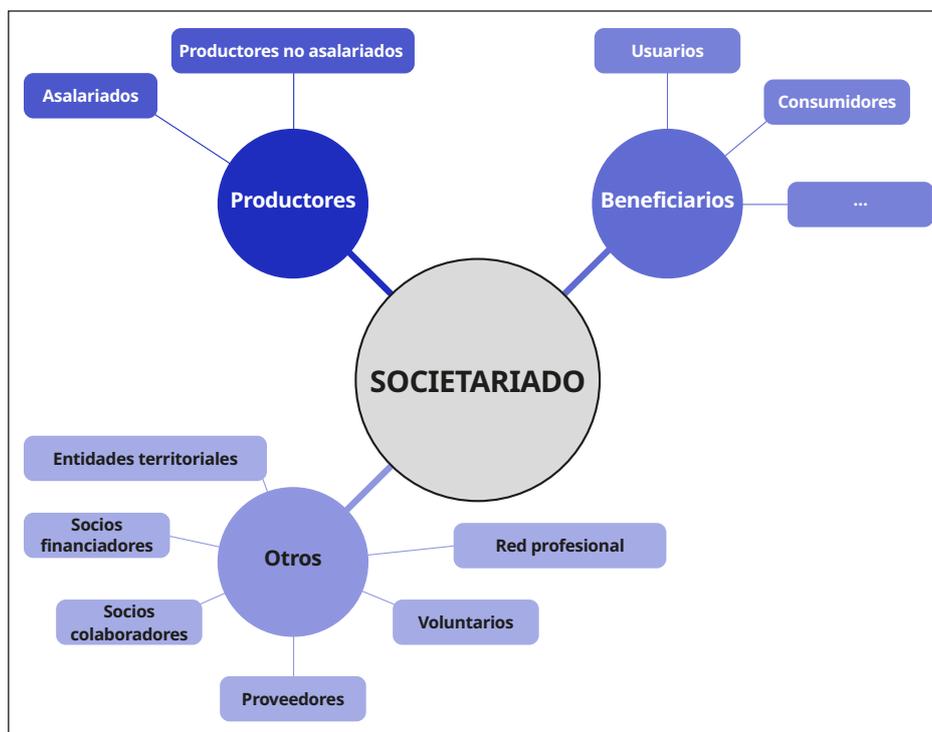
---

<sup>1</sup> El marco jurídico de la SCIC es la Ley núm. 2001-624, de 17 de julio de 2001, por la que se establecen diversas medidas de orden social, educativo y cultural, como complemento de la Ley núm. 47-1775, de 10 de septiembre de 1947, por la que se regula el estatuto de la cooperación.

<sup>2</sup> En la práctica, algunas cooperativas optan por ponderar las diferentes categorías de votos, que pueden coincidir o no con las categorías de socios, para otorgar mayor peso al voto de determinados tipos de socios, como los asalariados, cuando el número de socios de una de las categorías es muy superior al de las demás.

<sup>3</sup> El modelo de cooperativa multisocietaria no es exclusivo de la legislación francesa. Existen figuras análogas a la SCIC en Quebec (*coopératives de solidarité*), Bélgica (*sociétés à finalité sociale*), Italia (*cooperative sociali*), Portugal (*cooperativas de solidariedade social*) y el Reino Unido (*community interest companies*).

Gráfico 1. Categorías de socios en el marco del multisocietariado en las SCIC



Fuente: <https://www.les-scic.coop/presentation> (consultado el 4 de julio de 2024).

Por su condición jurídica de cooperativa, la SCIC se inscribe en el marco de la «identidad cooperativa» propugnada por el movimiento cooperativo internacional. Esta identidad se asienta sobre un conjunto de principios (Alianza Cooperativa Internacional 1995), dos de los cuales guardan relación con el concepto de trabajo sostenible.<sup>4</sup> El primero establece que los socios deben recibir formación adecuada para participar en la gestión de la empresa. El segundo subraya la importancia de que los socios orienten la producción hacia los objetivos de desarrollo sostenible. En virtud de estos principios, la identidad cooperativa parece constituir un marco favorable para alcanzar una cierta sostenibilidad social y ecológica del trabajo.<sup>5</sup> Diversos estudios corroboran esta idea, al demostrar que las cooperativas ofrecen mejores condiciones de empleo y de trabajo que las empresas tradicionales (Richez-Battesti, Petrella y Melnik 2011; Chorum 2020), y que contribuyen al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Lafont, Saura y Ribeiro-Soriano 2023).

Este artículo parte de la hipótesis de que el carácter multisocietario de la SCIC puede establecer un marco aún más propicio para la sostenibilidad social y ecológica del trabajo. Al instaurar un modelo de gobernanza<sup>6</sup> que trata de conciliar los intereses de todas las partes interesadas, la SCIC está en condiciones de facilitar la identificación de necesidades y problemas, así como la búsqueda de soluciones a lo largo de toda la cadena de producción, desde las fases previas hasta las posteriores al proceso productivo. Con el objetivo de verificar esta hipótesis, se propone un estudio de caso en el que se analizan los mecanismos de funcionamiento del multisocietariado, tratando de determinar si favorecen la identificación y gestión de las formas de insostenibilidad del trabajo, y en qué sentido.

<sup>4</sup> Véase más información sobre estos principios en el sitio web de la Alianza Cooperativa Internacional en <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional> (consultado el 18 de diciembre de 2024).

<sup>5</sup> Además, en el caso de la SCIC, existe un procedimiento obligatorio de «auditoría cooperativa» que permite comprobar, cada cinco años, si las prácticas de la empresa se ajustan a los principios del movimiento cooperativo (Conseil supérieur de la coopération 2021).

<sup>6</sup> Por «gobernanza» se entenderá aquí el conjunto de acciones dirigidas a regular la organización.

Como la especificidad de las cooperativas reside en otorgar voz a cada uno de sus socios y en concebir la toma de decisiones como una práctica colectiva, la respuesta a estas preguntas requiere un análisis detallado de los mecanismos decisorios de la empresa. A tal fin, lo que aquí se propone es combinar dos marcos teóricos complementarios: la teoría del trabajo de organización de Gilbert de Terssac y la teoría de la deliberación colectiva de Philippe Urfalino.

En el marco de la teoría de regulación social de Jean-Daniel Reynaud, centrada en los procesos de producción y reproducción de las normas colectivas en las organizaciones (Reynaud, 1989), Gilbert de Terssac explica que todas las formas de trabajo organizado conllevan un «trabajo de organización», que consiste en identificar la inadecuación de la norma colectiva de trabajo y en «idear soluciones eficaces para resolver los problemas planteados por las perturbaciones que alteran el flujo de producción habitual» (de Terssac 2011, 103). En este sentido, el trabajo de organización debe entenderse como un proceso que consta de dos fases: el ajuste de la norma a la situación y el intento de que el colectivo legitime dicho ajuste, con el fin de producir una nueva norma socializada mediante un proceso de deliberación colectiva.

Según Philippe Urfalino, la deliberación colectiva consiste en organizar un debate durante el cual los miembros del grupo intercambian argumentos sustentados en formas prácticas de razonamiento. El objetivo de este intercambio es persuadirse mutuamente de la forma más adecuada que debe adoptar la norma. Para que este proceso de debate sea fructífero, los miembros del grupo deben haber acordado de antemano una metanorma que ayude a zanjar la deliberación colectiva. La metanorma, definida por el grupo, determina la decisión colectiva que será vinculante para el grupo (Urfalino 2021).

Estos dos fundamentos teóricos ponen de manifiesto que la decisión colectiva no es un acto espontáneo, sino la última etapa de un proceso que comienza con la detección de un problema y que culmina en una deliberación colectiva destinada a determinar la mejor solución a dicho problema. La finalidad de este artículo es analizar si, en el marco de una cooperativa multisocietaria como la SCIC, los distintos tipos de socios pueden participar en la deliberación colectiva y, en su caso, de qué manera. A tal efecto, se examinará un modelo de organización del trabajo que facilita la participación de todas las partes interesadas en la deliberación colectiva mediante una distribución de la autoridad y la responsabilidad, junto con la supresión de las estructuras jerárquicas: el método holocrático. Se estudiará cómo se aplica este método en Enercoop Région, una SCIC que promueve la excelencia ecológica en la producción y comercialización de energías «verdes» (véase el recuadro).

En el segundo apartado del artículo, se analizará el modo en que los socios de esta SCIC han estructurado la gobernanza empresarial, mediante la apertura —en los distintos niveles de la organización— de espacios de deliberación colectiva en los que pueden participar socios de todas las categorías, tengan o no la condición de asalariados. Como se verá, la elección del método holocrático tiende a atenuar el sufrimiento que genera en otros contextos la insuficiente asignación de medios para el trabajo de organización. Seguidamente, estos resultados se contrastarán con las exigencias de la deliberación colectiva en la organización holocrática, atendiendo en particular a la disponibilidad de tiempo. El tiempo necesario para adoptar el método y el propio trabajo de organización que dicho método exige pueden producir efectos de insostenibilidad social, en forma de tensiones relacionales o de sobrecarga laboral.

El tercer apartado se dedicará al estudio de cómo repercute la deliberación colectiva, implementada mediante el método holocrático, en la sostenibilidad ecológica de la SCIC. En el caso examinado, la deliberación de los trabajadores asalariados es el mecanismo a través del cual se deciden las formas de mitigar los efectos de insostenibilidad ecológica derivados de la naturaleza de la producción empresarial. El análisis pondrá de manifiesto, no obstante, los límites del multisocietariado en cuanto a su impacto en la sostenibilidad ecológica del trabajo, en el sentido de que la deliberación colectiva de las demás categorías de socios, a través del consejo de administración de la SCIC, tiene una influencia marginal en la compensación de los efectos de insostenibilidad ecológica del trabajo.

### Trabajo de campo y método

Este artículo se basa en un trabajo de campo realizado en Francia entre 2019 y 2022 en una cooperativa perteneciente a la red nacional Enercoop. Esta red está compuesta por una SCIC nacional, con sede en la región de París, y diez SCIC regionales, cuya misión es comercializar el servicio prestado por la cooperativa nacional —el suministro de electricidad verde— y fomentar la creación de centros locales de producción de energías renovables.

La red Enercoop, que aspira a representar un «modelo único en el sector»,<sup>1</sup> suministra electricidad «100 por ciento renovable», es decir, procedente de fuentes fotovoltaicas, eólicas o hidroeléctricas.

La cooperativa objeto de estudio, aquí denominada Enercoop Région, se constituyó en 2013. Su consejo de administración está integrado por una quincena de personas que representan a seis categorías de socios: asalariados, promotores, productores, consumidores, colaboradores y entidades territoriales. A finales de 2022, la cooperativa contaba con aproximadamente 3 600 socios, distribuidos en las seis categorías. Los diez asalariados<sup>2</sup> de la SCIC desarrollaban su actividad en dos ramas de actividad: el apoyo a proyectos ciudadanos de producción de energías verdes y la comercialización del suministro de energía.

Los análisis expuestos en este artículo se basan en datos obtenidos a través de la observación directa de diferentes tipos de reuniones (cuadro 1) y de 19 entrevistas en profundidad con socios (cuadro 2). Estas entrevistas, de una hora y media de duración en promedio, se grabaron. Para preservar el anonimato de los participantes, se han modificado los nombres de las personas y las localidades mencionadas en el texto.

<sup>1</sup> Véase <https://www.enercoop.fr/> (consultado el 4 de julio de 2024).

<sup>2</sup> Al equipo de diez asalariados con contrato indefinido y socios de la SCIC se suman varios empleados con contrato de formación en alternancia, en prácticas o en servicio cívico. Estos últimos no se han incluido en el análisis debido a su jornada semanal reducida, la breve duración de su relación con la empresa y su escasa participación en el societariado.

**Cuadro 1. Reuniones observadas entre el 19 de noviembre de 2019 y el 7 de noviembre de 2022**

Tipo de reunión observada	Número de reuniones	Duración total de las observaciones (en horas)	Número de participantes
Producción	4	4	3 a 4
Suministro	3	4,5	3 a 4
Administración	2	2	2
Coordinación	5	8	4 a 5
Equipo asalariado	4	14	9 a 10
Consejo de administración	5	13	8 a 14

**Cuadro 2. Género y función de los socios de Enercoop Région entrevistados**

<b>Tipo</b>	Mujer	9
	Hombre	10
<b>Función en la empresa</b>	Administrador	10
	Asalariado con contrato indefinido	11
	Asalariado con contrato de formación en alternancia	1

## 2. Efectos contrapuestos de la deliberación colectiva sobre la sostenibilidad social del trabajo

Para la gran mayoría de los 3 600 socios de Enercoop Région, el 84 por ciento de los cuales son clientes pertenecientes a la categoría de consumidores, la deliberación colectiva sobre el trabajo en la SCIC no constituye una práctica habitual. A pesar de que la asamblea general anual representa la principal oportunidad para que un socio que no sea trabajador asalariado ni administrador participe en una forma de deliberación colectiva, en 2022 solo ejercieron su derecho a voto el 28 por ciento de los socios de todas las categorías.<sup>7</sup> La cifra no es desdeñable, comparada con la tasa de participación en las asambleas generales de los bancos cooperativos, que oscila entre el 1,5 y el 7 por ciento (Caire y Nivoix 2012),<sup>8</sup> pero indica que solo una minoría de los socios de Enercoop Région participa activamente en la aprobación formal de las normas generales que rigen la SCIC, como es el caso de aquellas que determinan el valor de la participación social o la asignación de una partida presupuestaria de «indemnizaciones compensatorias» a los administradores. Conviene precisar, además, que la mayor parte de las deliberaciones colectivas se adoptan en instancias ajenas a la asamblea general, a las que no tienen acceso los socios sin la condición de trabajadores asalariados ni administradores. El consejo de administración y los diferentes grupos de trabajo del equipo asalariado son los principales foros donde se toman las decisiones y se modifican las normas. Se diferencian de la asamblea general en que constituyen espacios de *trabajo*. En ellos, la labor de los socios asalariados y administradores no solo es regular, sino que además se reconoce mediante remuneraciones ordinarias, en el caso de los asalariados, o extraordinarias, en el caso de los administradores. Asimismo, conlleva un mayor nivel de responsabilidad, ya sea la responsabilidad penal del presidente, las responsabilidades electivas de los consejeros o las responsabilidades propias de los trabajadores asalariados. El análisis que sigue se centrará en estos espacios de deliberación colectiva sobre el trabajo.

### 2.1. Evitar el sufrimiento en el lugar de trabajo dedicando tiempo al trabajo de organización

Coincidiendo con la creación de Enercoop Région en 2013, y conforme a las prácticas laborales de Enercoop Nationale, los primeros trabajadores asalariados se propusieron adoptar una organización del trabajo que se alejara del esquema clásico de la jerarquía piramidal. Sin embargo, la necesidad de formalizar este modelo de organización mediante herramientas específicas no se planteó hasta pasados unos años, a medida que fue aumentando la plantilla de asalariados. A partir de septiembre de 2019, el equipo asalariado y el consejo de administración decidieron contar con el apoyo de un grupo de asalariados de la SCIC Enercoop Nationale con experiencia en «gobernanza compartida» y, más concretamente, en gestión «holocrática». El concepto de *holocracia*,<sup>9</sup> originario de la bibliografía sobre gestión empresarial (Robertson 2015), se refiere a un método de distribución de responsabilidades y descentralización de la toma de decisiones. Este método, que tiene como objetivo distribuir la autoridad y promover la autoorganización, se basa en un modelo de jerarquía compuesta por «círculos» unidos por «dobles enlaces», de tal modo que algunos miembros de esos círculos tienen la posibilidad de participar simultáneamente en otros, con el fin de facilitar la circulación de la información en la empresa (Romme, 1995).

En la práctica, esto supone una descentralización de la jerarquía organizativa. Cada círculo se encarga de dirigir, ejecutar y evaluar un proyecto. Para ello, los miembros de un círculo gozan de relativa autonomía y se les presupone responsabilidad en su propia organización

---

<sup>7</sup> Según consta en el acta de la Asamblea General de 2022 de Enercoop Région, de los 3 627 socios que integraban la cooperativa en ese momento, solo 1 020 participaron en las votaciones. Cabe señalar que la participación había sido aún menor en los dos años anteriores, como consecuencia de la crisis sanitaria de la COVID-19.

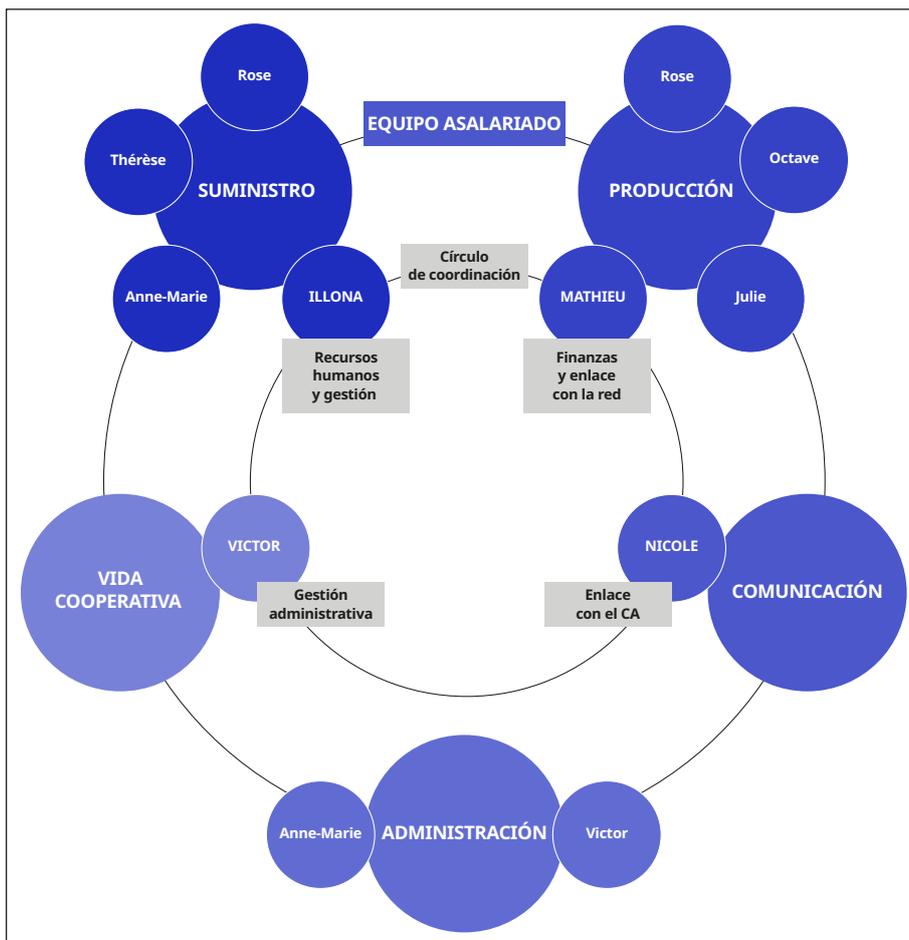
<sup>8</sup> Hubiera sido preferible tomar como referencia la tasa media de participación en las asambleas generales de las SCIC. Lamentablemente, este dato no se encuentra disponible en la actualidad.

<sup>9</sup> Las personas que participaron en la encuesta no utilizan el término «holocracia», ya que no aplican todos los aspectos de este método tan codificado.

interna. Aunque puede existir un rol de líder, su función no se limita a gestionar a los miembros del círculo, sino que también implica actuar como nexo entre estos y las instancias superiores («doble enlace»), facilitando la circulación de la información en ambas direcciones.

En el caso de Enercoop Région, existen siete círculos compuestos exclusivamente por socios asalariados: equipo asalariado, círculo de coordinación, círculo de administración, círculo de suministro, círculo de producción, círculo de vida cooperativa y círculo de comunicación (véase el gráfico 2). El círculo de producción, por ejemplo, se encarga de desarrollar proyectos de plantas de producción de energías renovables, mientras que el círculo de suministro está formado por asalariados que desempeñan funciones comerciales, como la contratación de servicios de suministro eléctrico y la atención al cliente. Los círculos de vida cooperativa y de comunicación, que en el momento de la encuesta contaban con una sola persona cada uno,<sup>10</sup> se encargan de funciones de apoyo como la organización de la asamblea general o la captación de fondos, así como de la comunicación con los socios y el público. Estos cuatro círculos se relacionan directamente, a través de sus responsables, con el círculo de coordinación, órgano que centraliza las funciones directivas. De este modo, el responsable del círculo de vida cooperativa, que había asumido la función de gestión administrativa, pasó a formar parte del sexto círculo, encargado de la administración. Por último, cada asalariado es miembro por derecho propio del equipo asalariado.

**Gráfico 2. Organización holocrática de los socios asalariados de Enercoop Région en 2022**



CA: consejo de administración.

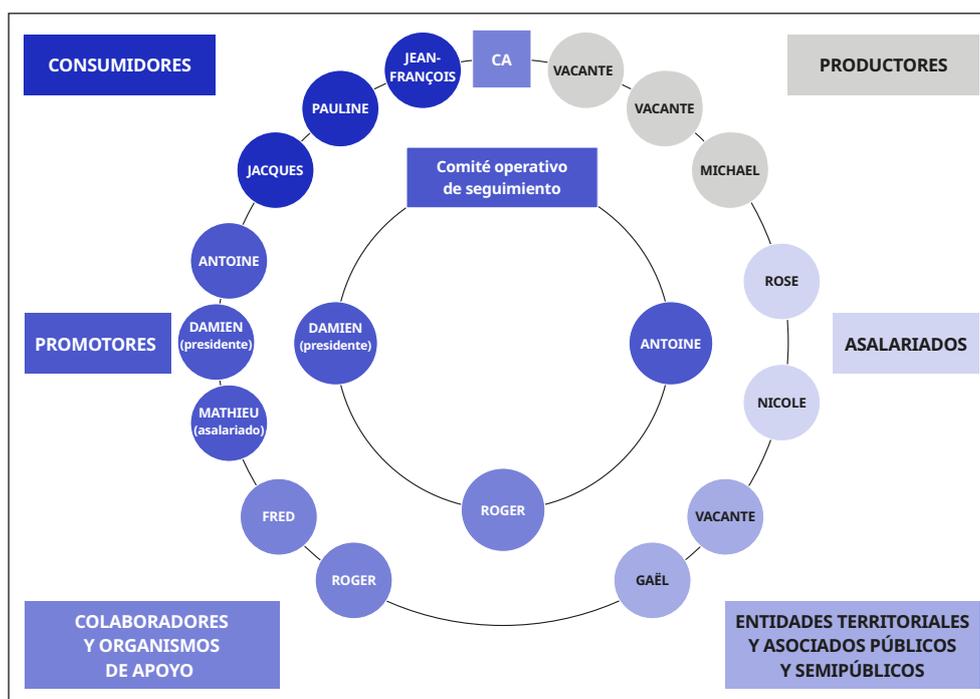
Fuente: Elaboración propia a partir de un organigrama proporcionado por el responsable del círculo de suministro.

<sup>10</sup> Como sucede con todos los círculos de Enercoop Région, la composición de los círculos de vida cooperativa y de comunicación es flexible, y periódicamente se incorporan nuevas personas con contratos temporales (prácticas, alternancia, servicio cívico) o contratos indefinidos.

El funcionamiento de cada uno de los círculos es bastante autónomo. Los miembros de cada círculo toman decisiones colectivas de forma periódica, abordando aspectos operativos y organizativos. A modo de ejemplo, los miembros del círculo de producción se pronuncian colectivamente sobre la distribución de la carga de trabajo, la frecuencia de sus reuniones, la elección de los emplazamientos donde se prospectarán futuras centrales fotovoltaicas o la relación que se mantendrá con los representantes políticos o los opositores a un proyecto. Por su parte, el círculo de coordinación delibera sobre cuestiones que van desde la selección de los eventos en los que participará Enercoop Région hasta la gestión de los recursos humanos.

En cuanto a los administradores, el número de círculos es menor (gráfico 3) si se restringe el análisis a Enercoop Région.<sup>11</sup> En efecto, aparte del círculo del consejo de administración, en que se encuentran representadas todas las categorías de socios de la SCIC y en el que se adoptan las decisiones estratégicas relativas al desarrollo de la empresa, existe un círculo que corresponde al comité operativo de seguimiento (COS) y está formado únicamente por tres consejeros, cuya misión es ayudar al equipo asalariado a elaborar el orden del día de las reuniones del consejo de administración.

**Gráfico 3. Organización holocrática de los administradores de Enercoop Région en 2022**



CA: consejo de administración.

Fuente: Elaboración propia a partir de observaciones y entrevistas.

Quienes promueven el método holocrático de organización del trabajo destacan su potencial para involucrar a todas las partes interesadas (Richard et al. 2020) en la resolución de problemas dentro de la empresa (Autissier, Johnson y Moutot 2016). Algunos incluso lo consideran un medio para promover objetivos de sostenibilidad social (Archer, Forrester-Wilson y Muirhead 2016). De hecho, los socios más activos de la SCIC (asalariados y directivos), al integrar los distintos círculos, parecen tener la capacidad de incidir en los diferentes aspectos del trabajo de organización. Además de aportar coherencia al enfoque con que se encaran los retos de la implantación del multisocietariado en la SCIC, la

<sup>11</sup> El análisis podría ampliarse para mostrar que varios administradores participan en círculos «de red», como en el caso de Damien, miembro del CODIR, que agrupa a todos los directivos de las SCIC regionales miembros de la red Enercoop.

holocracia permite evitar un factor bien documentado de insostenibilidad social del trabajo: la exigencia de realizar el trabajo de organización sin proporcionar los medios para ello (Dujarier 2012, 173-177). Al dedicar sesiones específicas —las reuniones de los círculos— al trabajo de organización, los miembros de la SCIC se dotan de los medios necesarios para llevarlo a cabo. Así parecen estar en condiciones de evitar los problemas de salud asociados a la obstrucción del trabajo de organización (Clot 2013; de Terssac 2013), lo que favorece un cierto grado de sostenibilidad social en su trabajo.

## **2.2. Insostenibilidad de la deliberación colectiva y sus efectos en el trabajo de los asalariados: tensiones y sobrecarga**

Sin embargo, la práctica de la deliberación colectiva a través del método holocrático presenta ciertas limitaciones en lo que respecta a la dimensión social de la sostenibilidad del trabajo. La principal limitación es el tiempo que consume este método. Como señalan las sociólogas Carine Ollivier y Sandrine Rospabe (2022), la implantación del método holocrático y su asimilación práctica son procesos lentos. En el caso de Enercoop Région, la formalización de este tipo de sistema organizativo del trabajo exigió numerosos ajustes, sobre todo para los socios asalariados. Entre la implantación del método en 2019 y el año 2022, el equipo y el consejo de administración organizaron diversas reuniones y seminarios internos y recibieron formación impartida por proveedores externos, con el fin de aclarar las atribuciones de responsabilidades y el ámbito de competencias de cada círculo. Aunque los promotores del método reconocen explícitamente que su adopción requiere mucho tiempo y coinciden en que se necesitarán unos diez años para que la herramienta sea plenamente aceptada y funcione de manera óptima (Ollivier y Rospabe 2022), queda por ver qué impacto puede tener esta integración progresiva en la sostenibilidad social del trabajo. El impacto se manifiesta en dos aspectos: la aparición de tensiones en las relaciones entre los socios y la generación de sobrecarga de trabajo para algunos miembros del equipo asalariado.

La holocracia se articula en torno al concepto de «tensión», que representa la diferencia entre la situación actual y la situación (o norma) óptima. El objetivo principal del sistema es identificar y resolver las tensiones. En el marco de la teoría del trabajo de organización, las «tensiones» pueden interpretarse como puntos de fricción o desajustes en el proceso productivo. La holocracia propone abordar estos desajustes de forma colectiva en los «círculos», espacios de diálogo que permiten a los miembros organizar el trabajo de manera eficiente. No obstante, en un primer momento el concepto de «tensión» suscitó cierta confusión entre los socios:

Al llegar aluciné bastante [...] al ver que los compañeros no eran nada amables ni se trataban con respeto. El ambiente era tenso por los métodos de inteligencia colectiva mal aplicados. La idea era trabajar identificando tensiones, pero nadie tenía ni idea de lo que era una tensión. Así que algunos llegaban con un problema gordísimo y lo soltaban de golpe en la reunión, delante de todos los demás, sin ningún tacto. Y, claro está, eso no era precisamente una forma no violenta de hacer las cosas (Illona, 35 años, responsable del círculo de suministro, entrevista de 20 de mayo de 2022).

Sin embargo, las dificultades relacionales ocasionadas por la implantación del método holocrático no se limitan a ese tipo de ambigüedad en torno al concepto de tensión. La proliferación de espacios y tiempos de interacción también puso de manifiesto la necesidad de que los socios recibieran formación en comunicación no violenta para prevenir situaciones conflictivas. La manifestación más grave de ese tipo de situaciones se produjo en 2020 cuando Victor, responsable del círculo Vida Cooperativa, expresó su malestar y frustración por la progresiva reducción de las actividades relacionadas con su área de actividad, y lo hizo de una manera que varios compañeros consideraron violenta. Tras este episodio, Victor se ausentó del trabajo durante varios meses. Con el tiempo, los socios aprendieron a expresar las tensiones de forma constructiva y, tras una fase experimental de tres años, coincidieron en valorar positivamente el método. Para Julie, por ejemplo, la participación en los círculos es uno de los aspectos más interesantes de su trabajo, ya que «permite tener

una perspectiva más amplia de los proyectos, compartir experiencias y conocerse mejor».<sup>12</sup> Sin embargo, cada nueva persona que se incorpore necesitará un periodo de adaptación, tanto más cuanto que, aparte del tiempo necesario para comprender su funcionamiento, el método holocrático exige mucho trabajo de organización. Debido a la frecuencia de las reuniones de los distintos círculos, los empleados dedican una parte importante de su jornada laboral a gestionar tensiones y a deliberar sobre cómo resolverlas (cuadro 3).

**Cuadro 3. Frecuencia de las reuniones de los diferentes círculos de Enercoop Région en 2022**

Entidad holocrática	Frecuencia de las reuniones
Círculos de producción y de administración	4 reuniones al mes Duración: 1 hora
Círculo de suministro	2 reuniones al mes Duración: 1,5 horas
Círculo de coordinación	1 reunión al mes Duración: 1,5 horas
Sesión plenaria (equipo asalariado)	1 reunión al mes Duración: 3 horas

Nota: Se computaron las horas tomando como referencia las frecuencias y duraciones reglamentarias comunicadas en repetidas ocasiones por Loïc (director entre 2018 y 2022) y posteriormente por Illona (responsable de gestión desde 2022). Las observaciones de las reuniones permitieron corroborar que estas frecuencias y duraciones se cumplían en la mayoría de los casos.

El cuadro 3, que está incompleto, debería incluir otras reuniones de frecuencia irregular, como las reuniones bilaterales entre los miembros del equipo, las reuniones puntuales de grupos de trabajo y las reuniones «de red» que permiten a los socios asalariados colaborar con sus homólogos de otras cooperativas de la red Enercoop. También habría que añadir las reuniones en las que participan otros socios además de los asalariados, como las del consejo de administración y del comité de orientación estratégica (una rama del consejo de administración). Por último, el cuadro no tiene en cuenta el tiempo de preparación de las reuniones ni la gestión de los intercambios, sobre todo por vía electrónica, entre los miembros de los diferentes círculos. Sin embargo, permite comprobar que, para Mathieu, responsable del círculo de producción, miembro del círculo de coordinación, del consejo de administración y del equipo asalariado, y encargado del enlace con la red tanto en el CODIR (instancia que reúne a los directores de todas las cooperativas de la red Enercoop) como en la comisión de producción nacional, el tiempo dedicado al trabajo de organización asciende como mínimo a 15 o 20 horas, es decir, entre el 12 y el 15 por ciento de su tiempo de trabajo mensual. Para una socia asalariada que participa en un número menor de círculos, como Julie (círculo de producción y sesión plenaria), el trabajo de organización representa más del 5 por ciento de su tiempo mensual. Así pues, en un marco de funcionamiento holocrático, el tiempo dedicado al trabajo de organización como actividad reguladora es ingente.

Los miembros del equipo asalariado consideran perjudicial el elevado costo temporal del trabajo de organización, que afecta a la eficiencia productiva del trabajo. Son sobre todo los miembros del círculo de coordinación, en particular Mathieu y Victor, quienes se quejan habitualmente de la falta de tiempo para realizar las tareas propias de sus puestos. Sin embargo, sus actitudes ante este problema difieren. Tras el episodio de gran tensión antes mencionado, Victor se resignó, no sin cierto resentimiento, a reducir sus actividades como dinamizador de la vida cooperativa de Enercoop Région. Por ejemplo, dejó de seleccionar «embajadores», socios a los que formaba para que actuaran como portavoces locales de promoción comercial de Enercoop. Mathieu, en cambio, no puede reducir de forma indiscriminada sus actividades «profesionales» relacionadas con el círculo de producción, que son fundamentales para la SCIC, ya se trate de la prospección de nuevos emplazamientos,

<sup>12</sup> Entrevista con Julie, 39 años, socia asalariada de Enercoop Région, 25 de octubre de 2022.

del desarrollo de proyectos de centrales fotovoltaicas o de negociaciones con los actores locales, entre otros posibles aspectos. Ello lleva a Mathieu a sentirse «bajo presión»,<sup>13</sup> sin tiempo suficiente para sus tareas profesionales, porque dedica una parte sustancial de su jornada al trabajo de organización. Los demás socios asalariados también son conscientes del riesgo de improductividad derivado del excesivo trabajo de organización, y así lo manifiestan al valorar la calidad de las reuniones una vez finalizadas. Muchos de ellos consideran más positivas las reuniones que se han desarrollado «eficazmente», es decir, aquellas en las que se ha podido abordar el mayor número de temas, sin necesidad de organizar reuniones adicionales que reduzcan su tiempo de trabajo «profesional».

La implantación de una organización del trabajo basada en la deliberación colectiva de los socios más activos, a través del método holocrático, tiene efectos ambivalentes en cuanto a la sostenibilidad social del trabajo. Por un lado, el método permite evitar sufrimientos en el trabajo al involucrar a los socios en la gestión de las tensiones relacionadas con el proceso productivo; por otro, el tiempo dedicado a esta tarea puede generar tensiones interpersonales y sobrecarga de trabajo, lo que puede llevar al agotamiento.

### 3. Mitigar la insostenibilidad ecológica del trabajo

#### 3.1. Deliberación colectiva y sostenibilidad ecológica en el trabajo

La organización holocrática, basada en la deliberación colectiva, puede tener efectos dispares en la sostenibilidad social del trabajo. Ahora bien, ¿cuál es su impacto en la sostenibilidad ecológica de la SCIC? Con el fin de evaluar la hipótesis de que la participación de los socios en las decisiones colectivas, a lo largo de todo el proceso de producción, puede incidir de forma notable en el grado de sostenibilidad del trabajo en la empresa, se analizarán los diferentes tipos de decisiones colectivas que toman los trabajadores y administradores ante una situación laboral característica: la instalación de centrales fotovoltaicas en espacios naturales.

La red Enercoop utiliza diversas fuentes de energía renovable, pero la SCIC Enercoop Région se centra en el desarrollo de proyectos de plantas solares fotovoltaicas. Cuando se trata de un proyecto de gran envergadura, la competencia con las grandes empresas privadas obliga a la SCIC a ser menos estricta en sus criterios de selección de terrenos, lo que afecta a la sostenibilidad ecológica. En efecto, a pesar de que el equipo de prospección prioriza la búsqueda de zonas ya alteradas por la actividad humana para minimizar el impacto de las nuevas plantas en la biodiversidad, la dificultad para obtener contratos en esas zonas suele llevar a que los proyectos se emplacen en terrenos naturales. Dada la importancia de la dimensión ecológica en el proyecto económico y político de la red Enercoop, cabría suponer que la decisión final sobre la elección de una parcela correspondería al círculo responsable de las cuestiones estratégicas: el consejo de administración. Sin embargo, no es así. Cuando el equipo del círculo de producción selecciona una parcela y se dispone a iniciar los estudios de viabilidad y a contactar con los actores locales, informa al consejo de administración, pero este no interviene directamente en la decisión. Solo en una fase posterior, cuando el análisis del proyecto está avanzado y se acerca la fase de obtención de financiación, el círculo de producción presenta el proyecto al consejo de administración, que delibera para emitir un dictamen o recomendaciones. Por lo tanto, los consejeros no tienen la capacidad de pronunciarse colectivamente sobre la elección de los terrenos. Esta decisión recae exclusivamente en los socios asalariados del círculo de producción. Y aunque, en teoría, el consejo de administración podría oponerse a la elección del terreno al final del proceso, en la práctica nunca lo hace, pues el proyecto se encuentra en una fase tan avanzada que la mayoría de las posibles objeciones ya han sido consideradas por el círculo de producción, y este ha mantenido informado al consejo de administración sobre los avances de sus trabajos.

<sup>13</sup> Extracto del diario de campo. Observación de una reunión del círculo de coordinación, 25 de octubre de 2022.

La deliberación colectiva *multisocietaria* no interviene en la elección de los terrenos principalmente porque, como admiten los propios asalariados del círculo de producción, los terrenos son «difíciles de encontrar»<sup>14</sup> y, una vez seleccionados, nada garantiza que se autorice la ejecución del proyecto, ya que los obstáculos son inmensos. Hay que convencer a la administración competente o a los propietarios privados del terreno, realizar los estudios previos a la solicitud del permiso de construcción y, además, persuadir a los habitantes de que el proyecto no tendrá un impacto negativo en el paisaje, en la salud o en la biodiversidad local. Esta serie de obstáculos explica que los proyectos tarden entre tres y cinco años en ejecutarse. Durante este periodo, las consecuencias *a priori negativas* para la sostenibilidad ecológica derivadas de la elección del terreno se pueden mitigar mediante un proceso de deliberación colectiva.

En primer lugar, se decide la adopción de diversas medidas y argumentos para *compensar* los efectos de insostenibilidad ecológica asociados a la elección de una zona natural. Una vez más, se trata de una deliberación colectiva que compete al círculo de producción. Un ejemplo es el proyecto de municipio de Pondrolles, uno de los «grandes proyectos» en los que invirtió Enercoop Région a principios de la década de 2020, que fue objeto de una fuerte oposición cuando varios grupos de vecinos presentaron un recurso conjunto contra la licencia de obras. Ante esta situación, los trabajadores del círculo de producción decidieron iniciar un proceso de concertación con expertos, autoridades y residentes. Los estudios realizados por los servicios estatales (peritaje público, asesoría técnica independiente) permitieron modificar el proyecto inicial, sobre todo en los aspectos paisajísticos. Basándose en estos estudios, los trabajadores defendieron el proyecto ante las autoridades locales y en una reunión pública celebrada *in situ*, a la que asistieron los opositores al proyecto. La argumentación se centró en el análisis del grado de insostenibilidad ecológica del proyecto, atendiendo a su impacto en la biodiversidad. Para Mathieu, responsable del círculo de producción, «[los socios asalariados de Enercoop están] seguros de su decisión»<sup>15</sup> porque, aunque la parcela es natural (no alterada por la actividad humana), la biodiversidad en ella es escasa. A su juicio, el suelo es «pobre y en él solo crece el pino silvestre».<sup>16</sup> Su colega Julie explica que esta especie «coloniza cualquier espacio libre», desplazando a «las especies endémicas como el alerce o el haya», hasta el punto de que el 80 por ciento del municipio está cubierto de pinos silvestres. Por lo tanto, la instalación de la planta fotovoltaica tiene un impacto en la vegetación local, ya que se pretende talar un bosque de pinos, pero este impacto no se considera significativo desde el punto de vista de la biodiversidad, porque el bosque en cuestión no presenta una gran diversidad vegetal. Otro de sus argumentos es que el proyecto incluye medidas «compensatorias», por las que los constructores se comprometen a plantar especies endémicas en otras parcelas con el fin de «reparar» los bosques «en extinción».<sup>17</sup> Mathieu confía en que, «incluso considerando la tala del bosque, el balance de carbono es positivo». Una vez que los asalariados del círculo de producción consideran que han mitigado las consecuencias negativas de la elección de la parcela con medidas compensatorias, solo les queda esperar a que se resuelvan los recursos interpuestos por los detractores del proyecto. Mathieu explica al consejo de administración que los argumentos de los oponentes «no se sostienen» y que los miembros del equipo han decidido esperar a que la justicia les dé la razón.

Los asalariados son conscientes del impacto ambiental directo de la instalación fotovoltaica, pero lo aceptan al proponer medidas que, a su modo de ver, compensarán con creces los efectos negativos. No obstante, ¿cuál es el impacto indirecto que su producción puede tener en el medio ambiente? En este punto interviene el segundo tipo de deliberación

---

<sup>14</sup> Extracto de un mensaje publicado por Mathieu en Le Village, red social de los socios de Enercoop, el 18 de octubre de 2022.

<sup>15</sup> Extracto del diario de campo. Observación de una reunión del círculo de coordinación, 24 de mayo de 2022.

<sup>16</sup> Extracto del diario de campo. Observación de una reunión del consejo de administración, 24 de mayo de 2022.

<sup>17</sup> Idem.

colectiva para atenuar los efectos de insostenibilidad ecológica inherentes a este tipo de trabajo. Una vez más, se trata de una deliberación del círculo de producción, en este caso relacionada con la huella de carbono de la cadena de suministro de la SCIC. Los asalariados consideran que la división del trabajo, en la práctica, deja fuera de su alcance el proceso de producción de los paneles fotovoltaicos. Son otras empresas las que se encargan de ensamblar los paneles, con materiales extraídos y procesados por otros actores. Además, aunque la comercialización tenga lugar en Francia, la producción puede requerir el transporte internacional de componentes. La huella de carbono de estas operaciones no es fácil de evaluar. Sin embargo, los empleados no son ajenos a la cuestión. Julie explica que la decisión sobre la procedencia de los paneles se tomó en una reunión del círculo:

Al final, se aprobó la propuesta de seleccionar sistemáticamente paneles ensamblados en Francia, hasta alcanzar un límite de rentabilidad del... 4 por ciento. Si el proyecto no alcanza ese nivel, se abre la posibilidad de adquirir paneles chinos. (Julie, 39 años, miembro del círculo de producción, entrevista del 25 de octubre de 2022)

Se da prioridad a los paneles fabricados en Francia con el fin de reducir la huella de carbono de la producción, evitando así su transporte desde China, aunque ello encarezca el costo del proyecto. La decisión de priorizar la sostenibilidad ambiental frente al precio de compra es coherente con los valores y objetivos de la SCIC, pero esta coherencia tiene sus límites: por debajo de cierto umbral de rentabilidad, podría peligrar la supervivencia de la empresa si apostara por comprar paneles fabricados en Francia. En definitiva, la decisión colectiva del círculo permite contemplar la opción de adquirir paneles chinos. El objetivo de un trabajo sostenible exige tener en cuenta las dificultades económicas de las SCIC, que deben conciliar su compromiso activista con la viabilidad económica del producto (Smith, Gonin y Besharov 2013; Demazière, Horn y Zune 2013; Deville y Mourey 2018; Wagner 2022) y, en ocasiones, adoptar decisiones que entren en conflicto con sus valores ecológicos.

### **3.2. Limitaciones del multisocietariado en la mitigación de los efectos de insostenibilidad ecológica**

El ejemplo anterior parece indicar que, cuando se plantea la necesidad de conciliar los valores u objetivos ecológicos de los socios con la viabilidad económica de la empresa, la responsabilidad de decidir recae exclusivamente en los miembros de los círculos de asalariados. No obstante, en ciertas situaciones, es el conjunto de los socios de la SCIC quien asume la responsabilidad de tomar una decisión colectiva.

Este fue el caso a principios de 2022, cuando se planteó la posibilidad de recurrir al acceso regulado a la electricidad nuclear histórica (ARENH). Este régimen obliga al operador histórico de la energía en Francia, Électricité de France (EDF), a vender a otros proveedores un volumen determinado de su producción (mayoritariamente de origen nuclear) a un precio fijo, establecido en 42 euros por megavatio/hora (MWh). Desde sus comienzos, la red Enercoop se había negado a utilizar el ARENH, un sistema que le habría permitido reducir sus tarifas, pero también le habría impedido mantener la coherencia con sus valores y su posición en el mercado como único proveedor de energía íntegramente renovable. Al vender el MWh a un precio de entre 50 y 60 euros, Enercoop podía competir sin necesidad de recurrir a la energía nuclear. Sin embargo, el incremento de los precios de mercado a finales de 2021 elevó la tarifa a 300 euros el MWh, lo que planteó la necesidad de reconsiderar la decisión. Recurrir al ARENH permitía reducir las tarifas, pero podía percibirse como una traición a los principios del proyecto. Por ello, era importante contextualizar la situación y explicar las razones de este cambio a los socios, para evitar un rechazo generalizado. En realidad, Enercoop llevaba mucho tiempo comprando energía a otros productores, una energía no necesariamente verde que no se destinaba al consumo directo, sino a crear «coberturas de mercado» para estabilizar el costo del suministro en periodos de tres años, a modo de seguro frente a las fluctuaciones de precios. En ese contexto inflacionario, el

recurso al ARENH podía presentarse como una medida puntual y coherente con la política de coberturas de mercado: al comprar energía a EDF a bajo costo, Enercoop podía afrontar el impacto de la crisis energética. El reto, como lo resumió Damien, el presidente (no asalariado) de Enercoop Région, era de gran envergadura: «Sin ARENH, habría que aumentar mucho los precios y perder toda capacidad de inversión. Con ARENH, las tarifas podrían estabilizarse y se mantendría cierta capacidad de inversión».<sup>18</sup>

Para llegar a una decisión colectiva al respecto, se puso en marcha un amplio proceso de consulta en toda la red. Antes de que el consejo de administración de Enercoop Nationale, que tenía la última palabra, se pronunciara sobre el recurso al ARENH, cada consejo de administración regional debía comunicarle su propia decisión. Sin embargo, el consejo de administración de Enercoop Région consideraba imprescindible consultar a todos los socios de la SCIC. Por ello, se creó un grupo de trabajo, dinamizado por Víctor, el responsable del círculo de vida cooperativa. Dieciséis socios voluntarios se reunieron en dos ocasiones por videoconferencia. Cuatro miembros del consejo de administración, entre ellos un asalariado, les explicaron los retos a los que se enfrentaban. Tras las reuniones, los miembros del grupo de trabajo elaboraron un informe detallado, en el que se inclinaron por utilizar el ARENH, pero con ciertas condiciones. Entre ellas figuraba la necesidad de elaborar un alegato a favor de la transición energética y de que Enercoop se esforzara por aumentar su independencia del mercado. A partir de este informe, el consejo de administración procedió a una deliberación colectiva que culminó con la aprobación de las propuestas del grupo de trabajo y, por lo tanto, con la decisión de utilizar el ARENH, que quedaba sujeta a algunas condiciones adicionales. Esta decisión se trasladó al consejo de administración de Enercoop Nationale, que decidió acogerse al ARENH unas semanas más tarde.

Este ejemplo demuestra que, aunque todos los socios —tanto los consejeros como los socios no administradores— pueden participar en las decisiones colectivas de la SCIC, no es evidente que su contribución tenga un impacto real en la sostenibilidad ecológica del trabajo dentro de la empresa. En efecto, cualquiera que fuera la decisión tomada con respecto al recurso al ARENH, no habría afectado al grado de sostenibilidad ecológica de la SCIC, ya que la práctica de las «coberturas de mercado» era anterior a la crisis del mercado energético. En resumen, no se trataba de tomar una decisión que afectara al grado de sostenibilidad ecológica de las prácticas empresariales. La participación del mayor número posible de socios en la decisión respondía más bien a una estrategia de la red para mejorar su imagen pública. Esto explica la intensa comunicación sobre el tema en toda la red y el tiempo considerable que dedicaron los socios asalariados y administradores de la SCIC a explicar la complejidad del mecanismo de coberturas de mercado a los socios del grupo de trabajo, a los participantes en la asamblea general y a los usuarios de la red social de los socios de Enercoop. Al recabar la opinión de todas las SCIC regionales y basarse en la explicación que estas dieron a todos los socios de la red sobre los problemas que planteaba la utilización de la ARENH, el consejo de administración de Enercoop Nationale legitimaba una decisión que tenía previsto adoptar en cualquier caso.

La deliberación colectiva sirve para que los socios de la SCIC logren, si no una completa sostenibilidad ecológica en su trabajo, al menos cierta forma de compensación o mitigación de los efectos insostenibles asociados a su actividad. Sin embargo, la dimensión multisocietaria de la cooperativa no se aprovecha plenamente. Más allá de la posibilidad de emitir opiniones o recomendaciones (sobre el emplazamiento de las plantas o la utilización del ARENH), el círculo de administradores no parece tener la capacidad, reservada a los círculos de asalariados, de decidir colectivamente los umbrales de sostenibilidad de la empresa, es decir, los límites que permiten conciliar la viabilidad económica con el cumplimiento gradual de los objetivos ecológicos.

---

<sup>18</sup> Extracto del diario de campo. Reunión del consejo de administración de Enercoop Région, 24 de mayo de 2022.

## 4. Conclusiones

En este estudio se han analizado los efectos de la deliberación colectiva sobre la sostenibilidad social y ecológica del trabajo en una SCIC. La adopción del método holocrático involucra a todas las partes interesadas de la empresa en la discusión de las normas colectivas, mediante una deliberación colectiva en la que intervienen los socios con mayores responsabilidades en esta materia, asalariados o no. Sin embargo, los resultados muestran que el impacto de este método en la sostenibilidad del trabajo es parcial y limitado, y que los procedimientos holocráticos no afectan por igual a todas las partes interesadas de la SCIC.

El estudio de caso analizado revela que los efectos de la deliberación colectiva en la dimensión social de la sostenibilidad del trabajo son contradictorios. Por un lado, se evitan ciertas formas de sufrimiento laboral, como las derivadas de la pérdida de control sobre el trabajo de organización. Por otro, el funcionamiento holocrático de la empresa puede generar dos tipos de insostenibilidad laboral: tensiones interpersonales y una sobrecarga de trabajo que provoca agotamiento. Los efectos contrapuestos de la deliberación colectiva en la sostenibilidad social del trabajo se matizan aún más al tener en cuenta las diferencias de impacto según el tipo de socio. En concreto, los asalariados son los más afectados por los efectos negativos relacionados con el tiempo que dedican a la adopción y aplicación del método.

Se observa también que los efectos de la deliberación colectiva en la sostenibilidad ecológica del trabajo no pueden reducirse a una conclusión simplista. Los socios que participaron en la investigación son conscientes del impacto negativo de su trabajo en el medio ambiente y, mediante sus deliberaciones, procuran compensar esos efectos con la búsqueda de un equilibrio entre las dificultades económicas de la empresa y sus objetivos ecológicos. Las deliberaciones sobre los límites de la sostenibilidad, más allá de los cuales la compensación ya no es posible, competen principalmente a los socios asalariados, mientras que las demás categorías de socios solo intervienen de modo tangencial.

Por lo tanto, la hipótesis inicial solo se confirma parcialmente. La extensión de la deliberación colectiva a todas las partes interesadas de la empresa parece ser beneficiosa para la sostenibilidad social del trabajo de los socios no asalariados, pero el papel de estos últimos en la detección, el análisis y la resolución de los problemas relacionados con la sostenibilidad ecológica de la empresa dista mucho de ser significativo. Sin embargo, las opiniones de los socios asalariados sobre la práctica de la deliberación colectiva permiten comprender que la dimensión ecológica de la sostenibilidad del trabajo en esta empresa no se entiende como un objetivo alcanzable, sino como un proceso que requiere un continuo ajuste de los umbrales de insostenibilidad ecológica y económica. Y corresponde a la deliberación colectiva establecer dichos umbrales.

Conviene matizar este análisis teniendo en cuenta que no todas las SCIC aplican la deliberación colectiva multisocietaria de la misma manera. En algunas, el equipo asalariado tiene mayor influencia que los demás tipos de socios, cuya participación en la deliberación colectiva se ve más limitada. En otras, la organización del trabajo no se basa en el modelo holocrático y no se contempla la deliberación constante entre los socios asalariados. En última instancia, dada la heterogeneidad de prácticas en las SCIC, las observaciones expuestas no pueden extrapolarse a todo este modelo empresarial,<sup>19</sup> pero sí permiten reflexionar sobre los beneficios y riesgos potenciales de la implantación de mecanismos de deliberación colectiva que involucren a todas las partes interesadas en todos los niveles del proceso productivo.

---

<sup>19</sup> Es preciso señalar que el reducido número de asalariados en la SCIC estudiada, si bien coincide con el promedio de asalariados en este tipo de empresas, no permite observar otras limitaciones asociadas a la introducción del método holocrático, como su acogida dispar entre los asalariados (Bonnemaizon y Béji-Bécheur 2018) o el posible retroceso del diálogo social (Ollivier y Rospabe 2022).

## Bibliografía citada

- Alianza Cooperativa Internacional. 1995. *Declaración sobre la Identidad Cooperativa*. <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>.
- Archer, Isaiah, Sarah Forrester-Wilson y Lewis Muirhead. 2016. «Exploring Holacracy's Influence on Social Sustainability Through the Lens of Adaptive Capacity». Tesis de fin de máster, Blekinge Institute of Technology.
- Autissier, David, Kevin J. Johnson y Jean-Michel Moutot. 2016. «L'innovation managériale: rupture ou évolution du management». *Question(s) de management* 13 (septiembre): 25-33. <https://doi.org/10.3917/qdm.162.0025>.
- Barisi, Giusto. 2011. «Les systèmes de travail soutenable, une composante souvent négligée mais fondamentale du développement durable». *Innovations* 2011/2 (35): 67-87. <https://doi.org/10.3917/inno.035.0067>.
- Bonnemaizon, Audrey, y Amina Béji-Bécheur. 2018. «Démocratie du statut à l'action: étude de cas d'une SCIC dans le secteur des musiques actuelles». *Revue française de gestion* 2018/7 (276): 123-142.
- Caire, Gilles, y Sophie Nivoix. 2012. «La démocratie sociétariale "vue d'en bas": observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives». *Revue française de gestion* 2012/1 (220): 17-30.
- Chorum. 2020. «3<sup>e</sup> baromètre national Qualité de vie au travail dans l'ESS, Synthèse 2020 des résultats». <https://chorum.fr/sites/default/files/barometreqvt/Synthese-resultats-3e-edition-barometre-qvt-ess-2020.pdf>.
- Clot, Yves. 2013. «L'aspiration au travail bien fait». *Le journal de l'École de Paris du management* 2013/1 (99): 23-28. <https://doi.org/10.3917/jepam.099.0023>.
- Conseil supérieur de la coopération. 2021. *Révision coopérative. Principes et normes: cahier des charges pour les sociétés coopératives d'intérêt collectif*. [https://www.entreprises.coop/system/files/inline-files/RC5%20-%20SCIC\\_1.pdf](https://www.entreprises.coop/system/files/inline-files/RC5%20-%20SCIC_1.pdf).
- De Terssac, Gilbert. 2011. «Théorie du travail d'organisation». En *Interpréter l'agir: un défi théorique*, editado por Bruno Maggi, 97-121. París: Presses universitaires de France.
- 2013. «Malaises organisationnels: place, plainte et pente dangereuse». *La nouvelle revue du travail* 3. <https://doi.org/10.4000/nrt.1261>.
- Demazière, Didier, François Horn y Marc Zune. 2013. «Concilier projet militant et réussite économique du produit: le cas des logiciels libres». *Réseaux* 2013/5 (181): 25-50. <https://doi.org/10.3917/res.181.0023>.
- Deville, Aude, y Damien Mourey. 2018. «Concilier performance économique et projet socio-politique au sein des coopératives». *Revue française de gestion* 2018/7 (276), 63-83. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00284>.
- Docherty, Peter, Mari Kira y A. B. (Rami) Shani (eds.). 2009. *Creating Sustainable Work Systems: Developing Social Sustainability*. Segunda edición. Nueva York: Routledge.
- Dujarier, Marie-Anne. 2012. *L'idéal au travail*. París: Presses universitaires de France.
- Eurofound. 2021. *Working Conditions and Sustainable Work: An Analysis Using the Job Quality Framework*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. [Resumen en español en <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2021-03/ef20021es1.pdf>.]
- Gollac, Michel, Sandrine Guyot y Serge Volkoff. 2008. «À propos du "travail soutenable": les apports du séminaire interdisciplinaire "Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale"», rapport de recherche n° 48. Noisy-le-Grand: Centre d'études de l'emploi.

- Herzog, Lisa, y Bénédicte Zimmermann. 2025. «Trabajo sostenible: mapa conceptual para un enfoque social-ecológico», *Revista Internacional del Trabajo* 144 (1).
- Hoffmann, Maja. 2023. «Sustainable Work: Foundations and Challenges of Contested Category». En *Shifting Categories of Work: Unsettling the Ways We Think about Jobs, Labor, and Activities*, editado por Lisa Herzog y Bénédicte Zimmermann, 265-278. Nueva York: Routledge.
- Kira, Mari, Frans M. van Eijnatten y David B. Balkin. 2010. «Crafting Sustainable Work: Development of Personal Resources». *Journal of Organizational Change Management* 23 (5): 616-632. <https://doi.org/10.1108/09534811011071315>.
- Lafont, Juan, José Ramón Saura y Domingo Ribeiro-Soriano. 2023. «The Role of Cooperatives in Sustainable Development Goals: A Discussion about the Current Resource Curse». *Resources Policy* 83 (junio): artículo núm. 103670. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103670>.
- Ollivier, Carine, y Sandrine Rospabe. 2022. «Holacratie et dialogue social: étude de cas d'une coopérative de commerce alimentaire biologique». *Socio-économie du travail* 2021-2 (10): 163-191.
- Reynaud, Jean-Daniel. 1989. *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*. París: Armand Collin.
- Richard, Damien, Zouhair Benbrahim, Didier Chabanet y Céline Perea. 2020. «L'holacratie: une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques?». *Question(s) de management* 2020/2 (28): 131-139. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0131>.
- Richez-Battesti, Nadine, Francesca Petrella y Ekaterina Melnik. 2011. «Quelle qualité de l'emploi au sein de l'économie sociale et solidaire? Premiers résultats sur données françaises». *Revue internationale de l'économie sociale* 2011/1 (319): 57-77. <https://doi.org/10.7202/1020807ar>.
- Robertson, Brian J. 2015. *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Nueva York: Henry Holt and Company. [Traducido al español por Martín Rodríguez-Courel Ginzo. 2015. *Holocracia: el nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*. Barcelona: Empresa activa.]
- Romme, A. Georges L. 1995. «The Sociocratic Model of Organizing». *Journal of Strategic Change* 4 (4), 209-215. <https://doi.org/10.1002/jsc.4240040404>.
- Smith, Wendy K., Michael Gonin y Marya L. Besharov. 2013. «Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise». *Business Ethics Quarterly* 23 (3): 407-442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>.
- Urfalino, Philippe. 2021. *Décider ensemble: la fabrique de l'obligation collective*. París: Éditions du Seuil.
- Wagner, Anne-Catherine. 2022. *Coopérer: les Scop et la fabrique de l'intérêt collectif*. París: CNRS Éditions.

