



Actuaciones educativas y aprendizaje dialógico en la empresa: ¿Cuál es su potencial para contribuir a la expansión del modelo de empresa cooperativo?

**Rodriguez Oromas, Alfonso. Universidad de Barcelona.
Alfonso_rod@hotmail.com**

Resumen:

Palabras clave:

1. Objetivos o propósitos:

Plantear el potencial de la adaptación e implementación de Actuaciones Educativas de Éxito (SEA) en empresas filiales de cooperativas de Mondragón como forma de superar las barreras a las que se enfrentan dichas cooperativas al buscar transferir el modelo de empresa cooperativo.

2. Marco teórico:

El caso de las cooperativas de la Corporación Mondragón (CM) es único en el mundo. Siendo el décimo grupo empresarial más grande de España, es el más grande ejemplo de éxito del cooperativismo de trabajo asociado en la historia (Flecha & Ngai, 2014), y la comunidad científica internacional la ha identificado como un caso único en el mundo por haber logrado ser económicamente competitiva en los mercados internacionales a la vez de mantener sus valores y estructuras democráticas (Meek & Woodworth, 1990; Moye, 1993; Whyte, 1995; Mintzberg, 2009; Campbell, 2011). Los esfuerzos científicos en los últimos años no se han centrado solo en la delimitación de las claves de su éxito, sino que han avanzado en la búsqueda de la transferencia de dichas características cooperativas exitosas a otros contextos para lograr replicar su doble éxito económico y social. En esta línea, desde el Centro Especial de Investigación en Teorías y Prácticas Superadoras de Desigualdades (CREA-UB) se han identificado Actuaciones Cooperativistas de Éxito (SCA), que son las estrategias, formas de organización y actuaciones que han permitido a las cooperativas que integran CM ser competitivas en el mercado capitalista mientras mantienen su enfoque humanista y democrático basado en principios cooperativistas (Flecha & Santa Cruz, 2011). Una de las SCA detectadas es la educación de calidad, ya que se ha demostrado que en el caso de las cooperativas de Mondragón la educación de excelencia (Flecha &

Organizado por:





Santa Cruz, 2011), tanto técnica como en valores cooperativos, ha tenido un gran impacto en el éxito del grupo cooperativo. Esta educación de excelencia, combinada con una gran apertura al diálogo, ha forjado las bases intelectuales de Mondragón que perduran hasta la actualidad.

A pesar de su grandes logros económicos y sociales, las cooperativas de Mondragón se enfrentan en la actualidad a uno de los mayores retos de su historia, que surge a raíz de su expansión fuera de las fronteras originales en las cuales tuvieron su origen debido a la necesidad de crecer para seguir siendo competitivas (Luzarraga, 2008). Se trata de la contradicción entre estar forzadas a expandirse y tratar de mantener los valores cooperativos durante esta expansión (Flecha & Ngai, 2014). Esta internacionalización, si bien ha sido beneficiosa para preservar e incrementar el empleo cooperativo en la región donde ha surgido el movimiento (Luzarraga, 2008), no ha logrado concretar una estrategia para llevar los beneficios del cooperativismo a otras regiones del mundo, lo que cuestiona el poder de transformación social de las empresas cooperativas una vez superado un cierto tamaño.

Recientemente se ha avanzado en la definición de los obstáculos a los que las cooperativas de Mondragón se enfrentan al buscar transferir sus valores cooperativos a sus filiales en el extranjero, con miras a buscar posibles soluciones a esta contradicción. En concreto, se ha logrado identificar barreras económicas, legales, culturales y de control de la inversión que dificultan a las cooperativas de Mondragón expandir sus valores cooperativos a sus filiales en el extranjero (Flecha & Ngai, 2014). Las barreras económicas hacen referencia a que una filial debe ser rentable y contar con beneficios para poder abrir la posibilidad a sus trabajadores de convertirse en socios y socias. Las barreras legales refieren a las diferencias o carencias en las legislaciones que regulan la constitución de empresas cooperativas en los países receptores y que imposibilitan la creación de cooperativas similares a las del País Vasco. Las barreras culturales hacen referencia a la inexistencia en los países receptores de una cultura cooperativista similar a la que existe en la región donde el cooperativismo de Mondragón ha surgido, basada en principios y valores cooperativos. Por último, las barreras relacionadas con el control de las inversiones hacen referencia a la resistencia de las socias y socios de las cooperativas matrices para avanzar en la cooperativización de las filiales con el fin de proteger sus inversiones, derivada en gran medida de la desconfianza en que los trabajadores de las filiales logren implicarse al mismo grado que los trabajadores en el País Vasco (Flecha & Ngai,

Organizado por:





2014).

Teniendo en consideración la importancia histórica que la educación ha tenido en el surgimiento y consolidación del movimiento cooperativo de Mondragón, cabe pensar que una posible solución a la actual crisis que las cooperativas internacionalizadas atraviesan podría venir desde ese mismo frente: el educativo. Si se analizan las barreras culturales se puede intuir que una estrategia que busque desarrollar cohesión y solidaridad entre las personas trabajadoras de las filiales, estimular sus capacidades críticas y participativas, y alinear sus valores con los de las cooperativas matrices podría ser de utilidad para superar este tipo de barreras. De avanzar con éxito en este sentido, se podría generar confianza entre los socios y socias de las cooperativas matrices de que su inversión continuaría contribuyendo al mantenimiento de los empleos en la cooperativa matriz aun cuando las filiales alcanzaran altos niveles de cooperativización, con ello contribuyendo a superar las barreras relacionadas con el control de la inversión. Incluso se podría pensar formas en que una estrategia de este tipo pudiese contribuir a aumentar la competitividad de las filiales y con ello generar mayores beneficios, ayudando así a la superación de las barreras económicas, por ejemplo a través del aprovechamiento de la inteligencia cultural de las personas trabajadoras de las filiales para mejorar la penetración en los mercados en el extranjero o para la resolución de conflictos.

Los resultados obtenidos en el proyecto INCLUD-ED del 7º Programa Marco de investigación de la Comisión Europea (CREA, 2006–2011; Flecha, 2015) pueden dar pistas del potencial de la educación basada en evidencias puede contribuir a superar las barreras mencionadas. El proyecto INCLUD-ED ha logrado identificar y sistematizar actuaciones educativas que, independientemente del contexto donde se apliquen, logran mejorar los resultados académicos de las escuelas que las implementan utilizando los mismos recursos con los que ya disponen (lo que implica aumentar la eficiencia, y con ello la competitividad de la escuela), al mismo tiempo de aumentar significativamente la cohesión social de la comunidad y desarrollar un fuerte sentido de solidaridad entre las personas que participan en las actividades educativas. Lo anterior sugiere la posibilidad de que, adaptadas a la realidad y funcionamiento de las empresas, algunas actuaciones educativas basadas en evidencias puedan fortalecer la cohesión social así como desarrollar solidaridad y otros valores cooperativos fundamentales para el cooperativismo; también sugiere que es posible que se pueda desarrollar un modelo educativo especial para la realidad empresarial que logre generar tanto mayor

Organizado por:





competitividad como mayor cohesión social en las filiales de las cooperativas, independientemente del contexto donde se encuentren ubicadas estas empresas.

Por lo tanto, con esta comunicación se está proponiendo explorar científicamente el potencial de la adaptación y utilización de actuaciones educativas basadas en evidencias y aprendizaje dialógico, como son las Actuaciones Educativas de Éxito (Flecha, 2015), como herramienta para avanzar hacia la superación de las barreras a las cuales se enfrenta el movimiento cooperativo al buscar transferir a filiales en el extranjero las características de su modelo de empresa cooperativa. De confirmarse el potencial de una estrategia de este tipo para ayudar al cooperativismo de Mondragón a expandir sus valores cooperativos, las empresas filiales que llegasen a implementar SEA como parte de sus planes de formación estarían además contribuyendo activamente a la mejora social de los países receptores, al convertirse en proveedoras directas de educación de éxito basada en evidencias científicas y aprendizaje dialógico. En otras palabras, no solo se estaría ayudando a superar la contradicción actual que implica la internacionalización para el cooperativismo, sino que se estaría aportando una herramienta que aumentaría el potencial de transformación social de las empresas cooperativas.

3. Metodología:

Esta comunicación busca explorar y abrir el debate sobre el tema en cuestión, por lo que no existe un planteamiento de investigación aun. Sin embargo, considerando las intenciones de contribuir a la transformación de la realidad que se describe, la metodología que se considera más adecuada para llevar a cabo investigaciones en esta línea es la metodología comunicativa (Flecha and Soler, 2014).

4. Contribuciones y significación científica de este trabajo:

Esta comunicación tiene la intención de abrir el debate científico y despertar el interés sobre las soluciones que la educación, en particular la que se basa en evidencias científicas y principios del aprendizaje dialógico, podría aportar a la superación de la crisis a la cual se enfrenta el cooperativismo de Mondragón en el contexto de su internacionalización. De esta forma se estaría contribuyendo a propiciar y potenciar la transferibilidad del cooperativismo de éxito, como el de Mondragón, a otras regiones distintas al País Vasco y España. Además, las

Organizado por:





aportaciones que surjan en este sentido podrían contribuir a aumentar el potencial de transformación social de las cooperativas de trabajo asociado, al convertirlas en medios para llevar la educación de éxito a aquellos lugares donde éstas expandan su actividad.

5. Bibliografía

- Campbell, A. (2011). The role of workers in management the case of Mondragon. *Review of Radical Political Economics*, 43(3), 328-333.
- CREA (2006–2011) INCLUD-ED: Strategies for Inclusion and Social Cohesion in Europe from Education, 6th Framework Programme, Citizens and Governance in a Knowledge-Based Society, CIT4-CT-2006-028603. Brussels: Directorate-General for Research, European Commission.
- Flecha, R. (2015) *Successful Educational Actions for Inclusion and Social Cohesion in Europe*. Springer. Dordrecht.
- Flecha, R. and Santa Cruz, I. (2011). Cooperation for economic success: the Mondragon case. *Analyse & Kritik*, 1, 157-170.
- Flecha, R. and Soler, M. (2014) Communicative Methodology: Successful Actions and Dialogic Democracy, *Current Sociology* 62(2): 232–42.
- Luzarraga, J. M. (2008) Mondragon Multilocalisation Strategy: Innovating a Human Centered Globalisation, PhD Thesis, Mondragon Unibertsitatea
- Meek, C. B., & Woodworth, W. P. (1990). Technical training and Enterprise: Mondragon's educational system and its implications for other cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, 11(4), 505-528.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, 87 (7).
- Moye, A. M. (1993). Mondragon: adapting co-operative structures to meet the demands of a changing environment. *Economic and Industrial Democracy*, 14(2), 251-276.

Organizado por:





Whyte, W. F. (1995). Learning from the Mondragon cooperative experience. *Studies in Comparative International Development*, 30(2), 58-67.

Organizado por:

