

LOS EFECTOS DE LA FORMACIÓN Y EDUCACIÓN COOPERATIVA EN LAS PERSONAS SOCIAS Y SUS EMPRESAS COOPERATIVAS

**XIX Congreso Internacional de Investigadores en
Economía Social y Cooperativa**

El papel de la Economía Social en un escenario de crisis e incertidumbre

Fred Freundlich

LANKI – El Instituto de Estudios Cooperativos
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (HUHEZI) y
Facultad de Empresariales, Mondragon Unibertsitatea

Ion Leceta

LANKI – El Instituto de Estudios Cooperativos
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (HUHEZI)

Marixe Ruiz de Austri Arexolaleiba

LANKI – El Instituto de Estudios Cooperativos
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (HUHEZI)



RESUMEN:

Dadas las especificidades de la empresa cooperativa relativa a la convencional, el sector cooperativo invierte cuantías sustanciales de recursos en la educación y formación cooperativa. Si bien se realiza esta inversión, los efectos de esta actividad formativa apenas se han estudiado. Empezamos a abordar esta carencia tanto práctica como científica con este trabajo piloto que investiga un curso experto universitario sobre el cooperativismo y la Experiencia Cooperativa de Mondragon. Lo imparte LANKI – el Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea – a personas socias de las cooperativas del grupo Mondragon. Planteamos preguntas de investigación sobre la experiencia del curso y sus efectos en los participantes como individuos y en sus cooperativas. Recogimos datos de fuentes cuantitativas y cualitativas. Presentamos los resultados, detallando el impacto del curso en estos ámbitos. Se comentan los datos, las limitaciones del estudio y sus implicaciones futuras.

Palabras Clave: Mondragon, cooperativa, formación cooperativa, aprendizaje social.

1. INTRODUCCIÓN

El cooperativismo lleva más de 180 años abordando retos socioeconómicos fundamentales en la sociedad (Dubb, 2016; Gordon Nembhard, 2015; Perotin, 2016; Tonnesen, 2012). Dadas las diferencias básicas entre la empresa cooperativa y la empresa convencional, las cooperativas y sus instituciones invierten recursos muy sustanciales en programas educativos y formativos dirigidos a informar a sus socias y socios de sus especificidades e intentar asegurar que sus principios y prácticas se mantengan vitales y resilientes. A pesar del peso del sector cooperativo en la economía (ICA, 2020) y la escala de su inversión en actividades formativas, los efectos de estas actividades apenas se han estudiado. La formación en empresas convencionales ha generado una literatura científica enorme, pero no ha sido el caso en las empresas cooperativas.

El estudio empieza a abordar esta carencia en la literatura, indagando en un programa concreto que se ofrece al sector cooperativo vasco desde el Instituto de Estudios Cooperativos – Lanki, Mondragon Unibertsitatea. en el País Vasco. El programa es un curso experto universitario que se llama “Koopertibagintzan Aditu Titulua” (de aquí en adelante denominado “el Aditu”).

El contexto en el que se realizó el estudio es también fundamental para comprenderlo – Mondragon Unibertsitatea y la Corporación Mondragon, ubicadas en la Comunidad Autónoma Vasca, en la costa norte de España, fronteriza con Francia. Si bien es cierto que el grupo cooperativo de Mondragon se considera uno de los ejemplos del cooperativismo de trabajo más exitosos del mundo, es igualmente cierto que muchos factores – la presión de la competencia internacional en mercados cada vez más globalizados, el crecimiento en el tamaño y dispersión geográfica de las cooperativas, la evolución socioeconómica y cultural en el País Vasco (como en Occidente en general) y la misma edad de muchas de las empresas del grupo – han contribuido al debilitamiento de la identidad cooperativa en el grupo a lo largo de las décadas desde su fundación 1956. Siendo conscientes de esta evolución, los órganos representativos

de la Corporación Mondragon tomaron una serie de medidas a principios de siglo para examinar, debatir y revitalizar la identidad y cultura cooperativas en sus empresas. La misma creación de Lanki fue una de estas medidas y, junto con Lanki, el desarrollo de diversas iniciativas en el ámbito de la educación y formación cooperativa. Entre estas iniciativas fue el ADITU, puesto en marcha en el 2008 y llevado a cabo anualmente desde entonces.

2. MARCO CIENTÍFICO Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Existe una enorme cantidad de literatura científica acerca de la educación y formación en el trabajo, pero, como se ha mencionado, apenas se ha investigado en este ámbito dentro del sector cooperativo. Summers y Chillas (2021) analizan el aprendizaje de "habilidades democráticas económicas" en empresas propiedad de los trabajadores, pero se limitan a examinar el aprendizaje adquirido mediante el trabajo del día a día y no abordan las iniciativas educativo-formativas diseñadas específicamente sobre la empresa cooperativa / participada y la propiedad compartida. Souleles (2020) describe cómo los trabajadores-propietarios "aprenden a ser copropietarios" en sus empresas (o no) a través de diferentes procesos, la educación y la formación incluidas. A su vez, Heras-Saizarbitoria (2014) analiza el grado en el que los principios cooperativos, incluida la educación se llevan a la práctica en las cooperativas de Mondragon. Estos estudios son relevantes y sugerentes, pero no se centran en la educación y formación de la propiedad, lo que provoca que los efectos de estos sigan siendo preguntas sin respuesta/resolver. No se han identificado otros trabajos relevantes hasta el momento.

A pesar de la falta de estudios en el sector cooperativo, sí existe una enorme literatura empírica, cuantitativa y cualitativa, que se remonta décadas, incluso siglos atrás, que documenta el aprendizaje y el desarrollo adulto y lo hace en una amplia variedad de áreas (Fejes & Nylander, 2019; Milana et al., 2018). En esta amplia literatura de investigación, existen dos áreas especialmente relevantes para esta investigación: el aprendizaje social y la educación profesional.

2.1. Aprendizaje Social

El aprendizaje social es central para este estudio y para la labor de Lanki en general. Si bien el programa de ADITU busca desarrollar el conocimiento concreto de los participantes, proporcionar contenido cognitivo-informativo que aumente la comprensión de los participantes sobre la empresa cooperativa, la experiencia de Mondragon y sus propias empresas cooperativas; los objetivos de ADITU dirigidos al aprendizaje social son de igual o mayor importancia. El aprendizaje social se refiere a circunstancias donde los participantes aprenden los unos de los otros situados en un contexto social concreto (ver definición más completa más abajo). Específicamente, ADITU busca inculcar un mayor grado de compromiso a la empresa cooperativa en cuanto a sus valores, principios y sus prácticas sociales y organizacionales a través del aprendizaje social. Impulsa generar capital social - una red densa de relaciones de confianza (Bianchi & Vieta, 2020) - crear una comunidad de aprendizaje (Farnsworth, Kleanthous y Wenger-Trayner, 2016) entre los participantes junto con animarlos y apoyarlos en reforzar su identidad y cultura cooperativa en las cooperativas en las que trabajan y más allá.

La teoría del aprendizaje social surge de la idea de que gran parte, incluso la mayoría, del aprendizaje efectivo no es individual y abstracto (como supone la escolarización y la formación tradicionales), sino social y situacional-aplicado. El complejo significado del aprendizaje social sido debatido en la academia, llegando a un consenso general sobre los componentes de su definición, como sigue: (1) es un proceso de aprendizaje que modifica la comprensión de las relaciones y contextos interpersonales y sociales más amplios (organizacional-comunitario-social-ecológicos) de los participantes, así como sus conocimientos técnicos, (2) los cambios de percepción son, en gran medida, el resultado de la interacción social entre ellos durante el proceso de aprendizaje, (3) el proceso es condicionado en mayor o menor medida por el contexto social en el que se desarrolla, y (4) sus perspectivas modificadas tienen efectos más allá de los participantes individuales y llegan a los grupos o movimientos en los que están involucrados o se involucran (Hartwig, 2017; Reed et al., 2010).

Los investigadores han examinado el aprendizaje social en una multitud de contextos, y se ha documentado una amplia gama de efectos entre los estudiantes y en sus entornos sociales más inmediatos y más amplios (por ejemplo, Mesoudi et al., 2016). Estos incluyen la identificación empática con los demás y la cohesión social (Bernstein & Isaac, 2021; Myers, 2021), la autoconciencia como aprendiz (Yang et al., 2021), un mayor sentido de la agencia entre los estudiantes (Hakanurmi et al., 2021), mejores relaciones entre los participantes fuera del proceso de aprendizaje (Choy, 2009; Kwon et al., 2020), mayor confianza/capital social (Bernstein & Isaac, 2021; Choy, 2009; Kwon et al., 2020), mayor y más fuerte responsabilidad social, cambios en las perspectivas sobre el poder de y la naturaleza de las relaciones socioeconómicas, ambientales e institucionales, entre otros (Ridley-Duff & Duncan, 2015). Los resultados positivos no son universales, por supuesto, pero se han encontrado numerosas iniciativas de aprendizaje social que tienen este tipo de efectos individual y socialmente favorables, y efectos relacionados con los que busca ADITU en el fortalecimiento de la identidad cooperativa.

El aprendizaje transformacional o transformador es un subcampo del aprendizaje social de especial interés aquí. Los investigadores, empezando por Mezirow (1978, 2018), fundador del subcampo, proponen la idea de que, a través de innumerables procesos de socialización a lo largo de su vida, los alumnos desarrollan "marcos de referencia" para interpretar el mundo social. Estos académicos preguntan entonces si las actividades de aprendizaje son "transformativas", es decir, si alientan a los estudiantes a tomar conciencia de sus propios marcos, cuestionar su idoneidad y tratar de modificarlos a medida que surge más información y nuevas perspectivas alternativas más adecuadas de la interacción con otros estudiantes. El propio Mezirow y otros investigadores en el campo (Christie et al., 2015; Cox, 2021; Hoggan, 2018; Kwon et al, 2021; Nohl, 2014; Taylor & Cranton, 2013; Wiley et al., 2021) han identificado provisionalmente una serie de indicadores específicos del aprendizaje transformador y las condiciones que los entornos de aprendizaje probablemente deberían cumplir para que se dé el aprendizaje transformador. Nuestra investigación ha iniciado este proceso de evaluación y nuestros hallazgos preliminares sugieren que los participantes de ADITU sí aprenden, de diversas maneras, y que parte de su aprendizaje es transformador.

2.2. Educación Profesional Y Ejecutiva

ADITU es una titulación postgrado reglada, reconocido por las autoridades educativas públicas y al que asisten trabajadores, en su mayoría técnicos y directivos de nivel medio, medio-alto. Como ya se ha mencionado, busca proporcionar a los participantes información útil sobre la empresa cooperativa, pero también suscitar una profunda reflexión, individual y social, sobre el significado de la empresa cooperativa y, a través de esta reflexión, profundizar y ampliar su comprensión y compromiso con esta forma de hacer negocios y con sus empresas cooperativas. Como tal, la investigación de ADITU también parte de una larga y sustantiva tradición de investigación teórica y empírica sobre la educación reflexiva profesional y ejecutiva (Bennis & O'Toole, 2005; Greenwood, 1993; Lyons, 2010; Schon, 1987). No de manera inesperada, existe una superposición significativa entre los temas explorados en el aprendizaje social de adultos y la educación profesional así como profesional/ejecutiva (Damianakis et al., 2020). Los investigadores exploran muchos de los mismos factores explicativos; el tipo de papel desempeñado por el personal docente, el grado en que el enfoque de enseñanza y aprendizaje está orientado hacia la reflexión crítica y la autoconciencia, el grado de actividad de aprendizaje participativa y colectiva y el diseño curricular, y el grado de conexión entre el currículo y el conocimiento y la experiencia de los participantes (Dyer & Hurd, 2016; Dyer et al. , 2021; Farnsworth et al., 2016). Tanto cuantitativa como cualitativamente, los hallazgos tienden a demostrar relaciones significativas y sustanciales entre estos enfoques de enseñanza / aprendizaje/currículos centrados en la reflexividad y el aprendizaje social, como se esfuerza por hacer ADITU, y las demostraciones de los estudiantes de aprendizaje profundo y autoconciencia, de reflexión sobre sus propias creencias y prácticas y cómo podrían afectar a los demás y cómo podrían cambiar (Damianakis et al, 2020; Roglio & Light, 2009; Smith et al., 2019). La investigación sobre estas preocupaciones en el programa ADITU y sobre sus consecuencias para los participantes y sus empresas hará una importante contribución a la literatura de educación profesional, así como a la práctica en Mondragon y otros lugares.

2.3. Preguntas de Investigación

Teniendo en cuenta los antecedentes y objetivos de este estudio y el estado de la literatura académica, se definieron los siguientes tres conjuntos de preguntas de investigación para orientar nuestra investigación: *(1) ¿Cómo perciben los/las egresadas del ADITU su experiencia durante el programa ADITU? ¿Cómo explican su evaluación? (2) ¿Hasta qué punto y de qué maneras creen las personas egresadas del ADITU que su experiencia en el ADITU les afectó personalmente? Si creen que sí les afectó, ¿cómo explican los efectos? Y (3) ¿En qué medida y de qué maneras las y los graduados de ADITU creen que su participación en ADITU afectó a su cooperativa? ¿Qué circunstancias en sus empresas facilitaron o impidieron a los graduados de ADITU influir en su cooperativa?*

Estas preguntas serán abordadas a través de los métodos descritos en el apartado siguiente.

3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El estudio empleó métodos cuantitativos y cualitativos para responder a las preguntas de investigación propuestas. Estos métodos serán explicados a continuación en seis apartados, como sigue: el contexto de la investigación y la población, evaluaciones anuales ADTIU, entrevistas individuales, dinámicas grupales OPERA, el cuestionario KOOPHEZI-L y el cuestionario TROPOS.

3.1. El Contexto De La Investigación Y La Población

ADITU es un curso experto universitario oficial, reconocido por el Departamento de Educación del Gobierno Vasco. Supone 200 horas de clase distribuidas en cuatro módulos que se imparten durante seis meses, más un proyecto final de 2-3 meses que los participantes llevan a cabo en sus respectivas cooperativas. Los módulos son: (a) El Cooperativismo en el siglo XXI y la Experiencia Cooperativa de Mondragon, (b) Gobernanza cooperativa: Democracia e intercooperación, (c) Cooperativismo y transformación social y (d) Cultura organizativa y personas en cooperación.

Los estudiantes de ADITU son trabajadores que proceden casi exclusivamente de las cooperativas del grupo Mondragon, mayormente entre los veinte muchos y cuarenta y pocos años de edad. Tienden a ocupar puestos de nivel medio a medio-alto, aunque algunos son trabajadores de primera línea o altos ejecutivos, y a menudo son miembros de los órganos electos de sus cooperativas. Cada año alrededor de 15-25 personas de 10-12 cooperativas diferentes toman el curso juntos. Unas 270 personas habían completado ADITU entre su creación en 2008 y la recolección de datos para esta fase del estudio, el curso 2021-22. Los datos se extrajeron de múltiples muestras de estas 270 personas, el tamaño y la composición de cada una de las muestras se confeccionó en función de la técnica de recogida de datos utilizada. A continuación, se explica cada fuente de datos, las muestras correspondientes y las técnicas utilizadas para analizar los datos.

3.2. Evaluaciones Anuales ADTIU

Lanki administró un cuestionario al final de cada curso de ADITU. Constaba de preguntas cerradas en las que se solicitaban respuestas en una escala Likert y varias abiertas. Se describen a continuación.

3.2.1. Evaluaciones Anuales - Parte cuantitativa

En este estudio se utilizaron dos versiones del cuestionario, nueve de los doce ítems fueron idénticos en ambas versiones. Se utilizó una escala de respuesta de 1-10 Likert. Las preguntas pidieron a los encuestados que calificaran las siguientes variables, entre ellos; los temas tratados en el curso, las lecturas y otros materiales de apoyo, el enfoque docente/aprendizaje en clase, el personal docente Lanki, los ponentes invitados, el cumplimiento de sus expectativas, la organización y gestión del programa, el grado en que el programa contribuyó a su compromiso cooperativo, la relevancia de este tipo de programa educativo y el programa en general.

La muestra estuvo compuesta por todos los participantes de ADITU de seis años del programa, desde 2014-15 hasta 2019-2020, un total de 114 de los 270 que

completaron el curso entre 2008-09 y 2020-21. Los participantes completaron el cuestionario en línea en los días y semanas siguientes a su última sesión de clase presencial. Se calcularon estadísticas descriptivas para cada una de las preguntas.

3.2.2. Evaluaciones Anuales - Parte cualitativa

Casi todos los ítems del cuestionario ofrecían a las personas encuestadas la oportunidad de formular observaciones sobre el tema en sus propias palabras de manera abierta. Los datos se recogieron a partir de cuestionarios completados de 2014-2020, codificados y categorizados con el software ATLAS.TI v9.

3.3. Entrevistas Individuales

Entre la primavera de 2021 y finales de 2022 se realizaron entrevistas semiestructuradas de una a dos horas de duración con 13 personas egresadas del ADITU, 10 hombres y 3 mujeres, de 8 cooperativas diferentes. Hicieron el programa en 7 cursos académicos diferente. Debido a las limitaciones impuestas por la pandemia, se realizaron menos entrevistas de las previstas inicialmente. Por lo tanto, complementamos la recopilación de datos cualitativos con procesos grupales "OPERA", descritos en el punto 3.4 infra. La muestra fue ponderada hacia participantes más recientes, aunque se buscó cierto grado de variedad. Las entrevistas fueron transcritas y las respuestas fueron codificadas y categorizadas nuevamente con ATLAS.TI v9.

3.4. Dinámicas Grupales O.P.E.R.A.

Dadas las limitaciones de las opciones de entrevista debidas a la pandemia también implementaron una técnica de *brainstorming* y síntesis participativa y de recolección de datos cualitativa llamada OPERA (Ridley-Duff & Grant; 2017). Se llevó a cabo nueve veces en total a lo largo de tres promociones del ADITU; los del 2020-21 de 2021-22 y 2022-23 (sólo en el primer módulo). Las sesiones se grabaron parcial o totalmente y partes de los comentarios de los participantes se codificaron y categorizaron con ATLAS.TI junto con otros datos cualitativos.

OPERA se ha utilizado en la tradición de la investigación apreciativa/crítico-apreciativa (Donovan, Meyer & Fitzgerald, 2007; Ridley-Duff & Grant, 2017). Fue diseñado para ser más estructurado e inclusivo que otros procedimientos de *brainstorming* y dinámicas grupales similares y ha generado resultados favorables y demostrado ser una fuente rica de datos cualitativos (Ridley-Duff & Grant, 2017). Dada la naturaleza de nuestro proyecto, consideramos que OPERA es una técnica crítica-apreciativa que produciría resultados útiles tanto en términos aplicados como en científicos.

3.5. Cuestionario KOOPHEZI-L

Un grupo de investigadores de la Facultad de Humanidades y Educación de Mondragon Unibertsitatea elaboró un cuestionario con el fin de que los estudiantes de secundaria y universidad definieran el grado al que desarrollaron un "perfil cooperativo" a lo largo de sus estudios (Azkarate-Iturbe, 2021). El cuestionario fue

adaptado y revalidado para su uso con adultos en organizaciones de trabajo (Lezeta, Aritzeta, Azkarate-Iturbe & Vitoria, 2020).

Este cuestionario es para uso pre-prueba/post-prueba, es decir, antes y después de una intervención de educación/formación. Consta de 30 preguntas organizadas en las siguientes nueve variables compuestas: (1) Autoeficacia Cognitiva; (2) Ética Internalizada (3) Empatía Cognitiva (4) Interdependencia de los objetivos (5) Comunicación Asertiva (6) Emprendimiento Social (7) Justicia Social (8) Visiones de la Naturaleza Humana y (9) Benevolencia. Los encuestados califican su grado de acuerdo con las declaraciones sobre sus propias actitudes y comportamiento en una escala Likert de 1-6.

En este estudio, este cuestionario fue utilizado de manera piloto con los participantes de ADITU 2020-21 y otra vez en el 2021-22. Se administró *online* al inicio del curso ADITU en octubre y de nuevo al finalizarlo en mayo. Se calcularon estadísticas descriptivas para ítems individuales y las nueve dimensiones de la encuesta.

3.6. El cuestionario TROPOS

El TROPOS es una encuesta que indaga en cuestiones del aprendizaje transformacional. Fue diseñada, validada y aplicada en los Estados Unidos (Cox, 2021; Kwon et al., 2020, 2021). Después de un periodo de formación y/o trabajo, esta herramienta busca medir (1) el grado que las personas encuestadas perciben que han logrado de diferentes dimensiones del aprendizaje transformacional y (2) la percepción de los y las encuestadas del nivel de diferentes variables que caracterizan el entorno de trabajo/aprendizaje, variables que expertos han identificadas como fundamentales para el desarrollo del aprendizaje transformacional – la escucha activa por parte de compañeros/as, la seguridad psicológica, apertura de las personas a ver cuestionadas sus opiniones, el apoyo mutuo, la confianza, la diversidad de puntos de vista, entre otras.

La herramienta consiste en 16 ítems que son afirmaciones sobre el aprendizaje y el cambio personal del encuestado por un lado, y, por otro, características del entorno de aprendizaje/trabajo. Los y las encuestadas responden, puntuando su grado de acuerdo/desacuerdo con la afirmación en una escala Likert de 1-5. El equipo investigador tradujo el cuestionario del inglés, creando una versión bilingüe castellano-euskara.

Para este estudio, se envió un link al cuestionario online a las personas egresadas del ADITU entre su inicio en el 2008 y el 2021, personas para las cuáles pudiéramos encontrar datos de contrato actualizados, un total de 215 personas de las 270 que han cursado el ADITU. Respondieron 115, una tasa de respuesta de un 53%, una cifra alta en el mundo de las encuestas sobre temas sociales (Guthrie et al., 2011). El 76% de la muestra fueron hombres, el 24% mujeres y el 1% marcaron "Otro". El 12% trabajaban en una cooperativa con menos de 150 personas socias, el 46% en empresas de 151-500 socios y el 42% restante en cooperativas mayores de 500.

4. RESULTADOS

En este apartado, se presentan los resultados del estudio, tanto cuantitativos como cualitativos. Se exponen en tres subapartados que corresponden a las tres preguntas de investigación.

4.1. Resultados Preguntas De Investigación, Serie N° 1:

*¿Cómo perciben los/las egresadas del ADITU su experiencia durante el programa?
¿Cómo explican su evaluación?*

Nuestros datos son decididamente positivos con respecto a la pregunta aquí y también ofrecen información relativa a las otras preguntas de esta serie. Sin embargo, no toda la información recogida es positiva y aquí también se revisarán los resultados críticos. Se describen los datos cualitativos en primer lugar y después los datos cuantitativos.

4.1.1. Resultados Cualitativos – Preguntas de investigación, serie 1

Empezamos con las observaciones más generales de los participantes en el ADITU. Uno explicó su experiencia así, de forma muy resumida, "... [S]uper potente. A mí el curso me ha parecido súper potente" (16:27-79). otra persona entrevistada continúa en esta línea, "Muchos días no destacaría, no porque todos eran planos sino porque ... todos a mí me llenaban. O sea, estaba deseando que llegara el viernes siguiente" (17:10-74). También esta percepción se refleja en las estadísticas de las evaluaciones anuales que se presentarán en el apartado siguiente.

La segunda pregunta en serie 1 se dirige a por qué las y los participantes evaluaron el programa de esta manera. Sus puntos de vista se basan en varios aspectos del curso, uno de ellos siendo **su estructura, la elección de temas / relación entre ellos y en el estilo reflexivo de las sesiones**. "Los temas tratados han sido adecuados y muy interesantes" dice una egresada, "...además de acercarse a la experiencia cooperativa, orienta la reflexión sobre la naturaleza de las Cooperativas y en tu ámbito personal" (9:9-15). Siguiendo este hilo, "Estructurado y equilibrado. La teoría este muy bien explicada y se consolidan los conocimientos con las ponencias y las dinámicas prácticas. De forma que todo el conjunto hace reflexionar y consolidar lo tratado" (2:10-24). El ADITU ayuda a sus participantes a ampliar e, incluso más, sintetizar y consolidar sus conocimientos,

Muchos datos apuntan también a la calidad y variedad de **los ponentes**. Ofrece una persona, entusiasmada, "La primera cosa que me viene a la cabeza ... son, de verdad te digo, los ponentes. Yo he disfrutado... con cada uno de ellos. Con todos no he compartido todo lo que decían, pero he disfrutado mucho del punto de vista que tenían los ponentes" (17:7-66). Otra persona comenta, brevemente, "Valiosas experiencias de primera mano, expuestas con claridad y honestidad, lo valoro muchísimo" (11:33-52).

Un número importante de participantes también hicieron hincapié en las buenas **relaciones entre ellos, el ambiente en el grupo** y sus efectos, que éstos contribuyeron mucho al aprendizaje y a su percepción positiva del programa. Apoyados por el profesorado, los y las estudiantes explicaron que se desarrollaron relaciones de confianza, un clima abierto y seguro que facilitaba el diálogo, el debate y la discrepancia constructiva y, por tanto el aprendizaje de fuentes muy diversas.

"El curso ha sido muy interesante," aclaró un egresado, "no sólo por los temas que se imparten en él, sino también por la relación que haces con otros alumnos y por el punto de vista que dan" (1:2-12). Otra persona observó, "Debatirlos desde la calma, apartarnos de la realidad del día a día y con un enfoque de respeto, constructivo" (6:44-42). Un participante añadió en esta línea, "Pero realmente, lo que veis en otros ves en ti también ... Pero también es verdad que participamos de una manera muy abierta y muy desde dentro... Y yo sí que creo que se permitió." (52:23-51). El tema de las buenas relaciones, la confianza y la participación abierta fue uno de los más comentados; una gran cantidad de datos apoyan este punto de vista positivo sobre la experiencia en el ADITU.

Otro elemento positivo de la experiencia del ADITU fue la oportunidad de aprender de experiencias de diferentes cooperativas. Las y los participantes en el estudio hicieron mucho hincapié en este aspecto, muy relacionado con el punto anterior sobre el ambiente abierto, constructivo y participativo. En una evaluación anual, una persona egresada comentó, "Es la primera ocasión que tengo de conocer a personas de otras cooperativas y conocer y compartir diferentes experiencias. El hecho de formarme en algo en lo que creo y comparto ... [c]onocer a gente de otras cooperativas. Compartir experiencias... ver cuáles son sus realidades" (19:112-323 / 131-328, 331). Otro participante, en una entrevista, aseveró sobre una experiencia concreta de este tipo, "Bueno es que... de una cooperativa de [PUEBLO] ... y la verdad que para mí conocer la experiencia de esa cooperativa ... fue todo un descubrimiento para mí. Cómo estaban intentando impulsar el cooperativismo en una empresa ... cómo intentaban plantar la semilla, ¿no? Además, hablaba con tanta transparencia y así, que todos estábamos aprendiendo mucho de ese proceso" (18:9-63). Una vez más, los datos en este sentido sobre esta característica del ADITU son muy abundantes. El intercambio de experiencias muy concretas, muy aterrizadas durante el ADITU fue muy valorado por sus participantes, personas que trabajan en cooperativas "al pie del cañón" y que quieren actuar de forma cooperativista, que quieren buscar soluciones cooperativistas a los retos socioempresariales de su organización. Los y las egresadas en el estudio parecen bastante convencidos de la repercusión y valor de esta característica del programa.

Las percepciones positivas de las y los participantes en el ADITU con respecto a su experiencia en el programa también apuntan a otros aspectos interesantes aparte de los descritos más arriba. Las personas egresadas también señalaron la calidad del profesorado y su compromiso con el cooperativismo (aunque, a veces intentaron mantenerse demasiado neutrales), el aprendizaje y el diálogo abierto. En general, sintieron que el aprendizaje fue práctico y aplicable (lo que no quiere decir fácil de aplicar, y a veces pidieron más ejemplos y ejercicios prácticos, para poder aplicar en sus cooperativas). Pensaron que aprendieron de forma sustancial y sobre temas muy diversos, desde puntos técnicos y muy específicos sobre determinadas facetas de Mondragon hasta perspectivas amplias sobre el cooperativismo, sus bases filosóficas, su historia y el estado de la civilización humana. El alumnado del ADITU percibió estas y otras características del ADITU como positivas y, otra vez, su evaluación general fue muy favorable.

No obstante, como mencionamos anteriormente, en ocasiones las y los participantes ofrecieron sus críticas del ADITU. Vieron determinados obstáculos a su aprendizaje en el curso y también pusieron sobre la mesa sus ideas de mejora. Un tema comentado con frecuencia en este sentido fue el de las exigencias del ADITU y el reto que supone compaginar el trabajo en su cooperativa con el del ADITU. "[C]arga alta," dijo una persona, "pues las horas del ADITU han de ser suplidas posteriormente"

(4:42-89). Otra, de acuerdo, observó, "*Lo más duro ha sido faltar un día en mi puesto todas las semanas. (Pero ha merecido la pena, el esfuerzo)*" (10:49-52). Esta tensión causaba frustración, probablemente en un porcentaje sustancial de las y los participantes. Sin embargo, como en muchos temas, hay diferencias de opinión – algunos participantes aseveraron que la carga de trabajo no fue problemática – pero, sí fue una cuestión de cierta importancia.

Otras críticas o sugerencias también salieron de fuentes cualitativas. Varios antiguos y antiguas alumnas destacaron el asunto del abanico o alcance de los contenidos tratados.

Algunas personas echaron en falta "*Alguna exposición desde el lado capitalista para generar más debate ... una visión crítica desde otros puntos de vista que no sean cooperativas y también defiendan sus modelos*" (15:2-19). En esta línea, unos egresados habrían querido más tiempo dedicado a ciertos temas, tratados de manera insuficiente o no tratados; por ejemplo, el tema de experiencias cooperativas o empresas participadas de otros países, o el de las personas en la organización (la gestión de personas, el cambio y el talento) con un enfoque muy aplicado y ejemplos de buenas prácticas, y un cierre más definitivo de este tipo de materias. Encuestados-participantes también mencionaron la cuestión de la organización del tiempo en clase, que hubo tiempo reservado para debate y diálogo entre ellos en grupos reducidos, pero no lo suficiente.

4.1.2. Resultados cuantitativos

Los resultados cuantitativos también son marcadamente positivos con respecto a las preguntas de investigación, serie 1. En este caso, los datos son de la encuesta anual realizada al finalizar cada edición del ADITU entre los años 2014 y 2020. La media ponderada (dada las n diferentes) de los 12 ítems fue un 8,6 en una escala de 1 – 10. La media es incluso más alta si se elimina el ítem sobre la plataforma online (poco utilizada hasta la pandemia a partir del 2020) que se puntuó con un 7,1. La media siguiente más baja tuvo que ver que la carga de trabajo, un 7,9. La puntuación más alta fue sobre la relevancia del tipo de formación que ofrece el ADITU, un 9,6 / 10,0. Los datos aparecen en la Tabla 1 a continuación.

Tabla 1
- Estadísticas descriptivas- Evaluaciones anuales del ADITU (2014 – 2020)

| ÍTEM (n) | Media | Desv. Típica | Min. | Max. |
|--|--------------|---------------------|-------------|-------------|
| Temas tratados (114) | 8,7 | 0,7 | 7,0 | 10,0 |
| Lectura y otros materiales (114) | 8,3 | 0,8 | 6,0 | 10,0 |
| Métodos pedagógicos (42) | 8,3 | 0,8 | 6,0 | 10,0 |
| Carga de Trabajo (42) | 7,9 | 1,1 | 5,0 | 10,0 |
| Plataforma online (114) | 7,1 | 1,7 | 2,0 | 10,0 |
| Profesorado (114) | 8,7 | 0,6 | 7,0 | 10,0 |
| Ponentes invitados (42) | 8,7 | ,7 | 7,0 | 10,0 |
| Cumplimiento de expectativas (114) | 9,0 | 0,8 | 6,0 | 10,0 |
| Gestión y organización (72) | 8,5 | 0,6 | 7,0 | 10,0 |
| Grado de aportación al compromiso cooperativo (72) | 9,2 | 1,2 | 1,0 | 10,0 |
| Relevancia de este tipo de formación (72) | 9,6 | 0,6 | 8,0 | 10,0 |
| Evaluación general del ADITU (114) | 8,8 | 0,7 | 7,0 | 10,0 |
| GLOBALES (ponderadas) | 8,6 | 0,9 | | |

Las estadísticas descriptivas expuestas aquí sugieren tendencias importantes, pero hay que señalar que es posible que no sean necesariamente representativas de la población entera que ha realizado el ADITU. El cuestionario de evaluación anual aplicado en los primeros años de la titulación fue completamente diferente y sus resultados no pueden integrarse con estos.

Para concluir este apartado, subrayamos el tono y contenidos favorables y muy mayoritarios con respecto de la experiencia del ADITU, tanto desde los datos cualitativos como de los cuantitativos.

4.2. Resultados Preguntas De Investigación, Serie 2:

¿Hasta qué punto y de qué maneras creen las personas egresadas del ADITU que su experiencia en el ADITU les afectó personalmente? Si creen que sí les afectó, ¿cómo explican los efectos?

De nuevo, tanto datos cualitativos como cuantitativos nos ayudan a abordar estas preguntas. Miraremos en primer lugar a los cuantitativos y, posteriormente, a los cualitativos.

4.2.1. Resultados Cuantitativos: Preguntas de investigación, serie 2

Exploramos, en primer lugar, las tres fuentes de datos cuantitativos del proyecto con respecto a la primera subpregunta de serie 2 (*¿Hasta qué punto y de qué maneras creen las personas egresadas del ADITU que su experiencia en el ADITU les afectó personalmente?*) Una de ellas, la encuesta de evaluación anual de ADITU, sólo contenía un elemento relevante en este caso, un ítem autoinforme sobre el impacto de ADITU en el “compromiso con la cooperación” de los encuestados. Como se muestra en la Tabla 1, la puntuación media en este caso fue de 9,2 en la escala 1-10, con una desviación estándar de 1,2 (n = 72), una puntuación muy alta. Una vez más, se aconseja precaución, ya que se trata de datos de autoinforme. El resultado es, sin embargo, digno de mención.

La segunda fuente de datos es el cuestionario KOOPHEZI-L. En este caso, como se mencionó, la encuesta sólo se utilizó con los dos grupos ADITU más recientes, 31¹ personas, una muestra demasiado pequeña y potencialmente poco representativa de la población estudiantil ADITU para merecer pruebas estadísticas pre-post. No obstante, debemos señalar que los datos indican uniformemente efectos positivos (ver Tabla 2 a continuación). Otro indicador de que el ADITU tuvo efectos en sus participantes.

¹ Una de estas promociones fue relativamente pequeña debido a la pandemia.

Tabla 2
Medias pre/post de participantes en el ADITU 2020-21 y 2021-22 en nueve
dimensiones del perfil cooperativo (n = 31)

| Dimensión | Media Pre-test | Media Post-test | Diferencia |
|--------------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------|
| Autoeficacia cognitiva | 4,19 | 4,39 | 0,20 |
| Moral interiorizada | 4,40 | 4,65 | 0,25 |
| Empatía cognitiva | 4,17 | 4,32 | 0,15 |
| Interdependencia de objetivos | 4,81 | 5,04 | 0,23 |
| Comunicación asertiva | 4,00 | 4,24 | 0,24 |
| Emprendizaje social | 3,91 | 4,57 | 0,66 |
| Justicia social | 5,34 | 6,35 | 1,01 |
| Visión positiva del ser humano | 3,28 | 3,75 | 0,47 |
| Benevolencia | 5,19 | 5,38 | 0,19 |
| Medias globales (ponderadas) | 4,36 | 4,74 | 0,38 |

La tercera herramienta cuantitativa aplicada en esta investigación fue el cuestionario TROPOS, enviado a 215 personas egresadas del ADITU desde su creación en el 2008. Los resultados, que se exponen a continuación en Tabla 3, sugieren que las y los participantes en el ADITU percibieran que su experiencia

Tabla 3
Estadísticas descriptivas: Cuestionario TROPOS

| Ítem (n) | Media | Desviación típica | Min. | Max. |
|--|--------------|--------------------------|-------------|-------------|
| Sensación de esfuerzo de compañeros por entender punto de vista propio (98) | 4,15 | 0,63 | 2 | 5 |
| Seguridad al compartir opiniones (98) | 4,43 | 0,62 | 2 | 5 |
| Posibilidad de cuestionar creencias de compañeros sin miedo a exclusión (98) | 4,21 | 0,58 | 3 | 5 |
| Apoyo entre compañeros (98) | 4,19 | 0,75 | 1 | 5 |
| Perspectivas diferentes en debates grupales (98) | 4,09 | 0,69 | 2 | 5 |
| Confianza en los compañeros (98) | 4,26 | 0,59 | 2 | 5 |
| Respeto mutuo (98) | 4,68 | 0,49 | 3 | 5 |
| Comodidad en participación en el grupo tal y como es cada uno (98) | 4,40 | 0,62 | 2 | 5 |
| Comodidad dejando de lado juicios propios (96) | 3,93 | 0,63 | 2 | 5 |
| Apertura a nuevas posibilidades (96) | 4,39 | 0,53 | 3 | 5 |
| Sensación asidua de duda sobre lo que se creía ser verdad (96) | 3,29 | 0,98 | 1 | 5 |
| Beneficioso dejar juicios a un lado (96) | 3,91 | 0,79 | 1 | 5 |
| Asiduamente sorpresa por lo aprendido (96) | 4,02 | 0,78 | 2 | 5 |
| Incomodidad como parte importante del proceso de aprendizaje (96) | 3,52 | 0,82 | 1 | 5 |
| Salir fuera de zona de confort ayuda a aprender (96) | 4,00 | 0,74 | 2 | 5 |
| Asidua sensación de falta de certeza con creencias propias (96) | 3,12 | 0,96 | 1 | 5 |
| Disposición a explorar ideas con las que se discrepa (91) | 4,16 | 0,52 | 3 | 5 |
| Descubrimiento contradicciones en creencias propias (91) | 3,63 | 0,78 | 2 | 5 |
| Cuestionamiento de creencias propias (91) | 3,58 | 0,87 | 1 | 5 |
| Cuestionamiento de creencias de compañeros (91) | 3,27 | 0,90 | 1 | 5 |
| Cuestionamiento de creencias propias por compañeros (91) | 3,14 | 0,99 | 1 | 5 |
| Exploración de nuevas formas de pensar sobre creencias propias (91) | 3,85 | 0,73 | 2 | 5 |
| Ayuda de discrepancias para mejorar comprensión de creencias propias (91) | 4,01 | 0,62 | 2 | 5 |

| Ítem (n) | Media | Desviación típica | Min. | Max. |
|---|-------|-------------------|------|------|
| Cambio en creencias propias (90) | 2,87 | 1 | 1 | 5 |
| Desarrollo de un mayor sentido de responsabilidad hacia los demás (90) | 4,01 | 0,62 | 3 | 5 |
| Cambio en objetivos de futuro (90) | 3,20 | 0,85 | 1 | 5 |
| Grandes cambios en la vida (90) | 2,64 | 0,83 | 1 | 5 |
| Cambios en la opinión sobre uno mismo (90) | 2,68 | 0,93 | 1 | 5 |
| Cambios en la visión del mundo (90) | 3,20 | 1,03 | 1 | 5 |
| Cambio de vida por el ADITU (90) | 2,69 | 0,93 | 1 | 5 |
| Cambio de creencias profundas sobre el cooperativismo (90) | 3,31 | 0,96 | 1 | 5 |
| Desarrollo de mayor sentido de responsabilidad hacia la cooperativa (90) | 4,10 | 0,68 | 2 | 5 |
| Cambio de pensamiento propio sobre la cooperativa (90) | 3,46 | 0,99 | 1 | 5 |
| Cambios importantes en cuanto a participación propia en la cooperativa (90) | 3,43 | 0,92 | 1 | 5 |
| Cambio de opinión de rol propio como socio (90) | 3,48 | 0,96 | 1 | 5 |
| Cambio de visión del cooperativismo (90) | 3,61 | 0,92 | 1 | 5 |
| globales (ponderadas) | 3,70 | 0,78 | -- | -- |

En el ADITU les afectó de forma sustancial. Varios ítems del TROPOS trataron las formas de pensar. Más de tres cuartos de las y los participantes "exploraron nuevas formas de pensar...". Un 77% se sintió "sorprendido" por lo que aprendía. Casi un 60% se daba cuenta de "contradicciones" en su propio pensamiento. Porcentajes minoritarios pero sustanciales notaron cambios muy fuertes en sí mismos/as. Un 47% de ellos pensaron que el ADITU cambió su "visión del mundo." Una quinta parte de los participantes dijeron que "El curso cambió mi vida."

Otros ítems del cuestionario recogieron datos más específicos sobre las percepciones de las personas sobre el cooperativismo o su cooperativa. Una mayoría muy importante, un 88%, afirmó que creció su "sentido de responsabilidad hacia la cooperativa". Dos tercios afirmaron que "su visión del cooperativismo cambió". Una mayoría amplia también confirmó que se había modificado la definición de "su rol como socio/a". Otras respuestas indicando cambios en este sentido fueron minoritarias. Por ejemplo, un 47% observó que sus "creencias profundas sobre el cooperativismo cambiaron". Si bien son minorías que estuvieron de acuerdo con este tipo de cambios, es posible interpretar estos porcentajes como notables, si se toma en cuenta que las personas que participan en el ADITU se eligen por su cooperativa (o se autoeligen) precisamente debido a su interés en los temas tratados en el curso.

Todavía otros ítems del TROPOS abordaron posibles cambios en la *conducta* en la cooperativa de las personas encuestadas. Los resultados de estos ítems se explicarán más abajo en relación con las preguntas de investigación, serie 3.

La segunda pregunta en la serie 2 persigue factores que puedan explicar los cambios que las personas observaron en su forma de ser y pensar. Aquí se ven confirmados varios elementos teóricos y los resultados empíricos de estudios realizados en otros entornos (Cox, 2021; Kwon et al., 2020). Es decir, el profesorado y los participantes del ADITU, año tras año, desarrollaban un entorno con una serie de características (véase la Tabla 3) que los y las investigadoras (y la lógica cotidiana) señalan como clave para que se produzca el aprendizaje transformacional. Una de estas características es la variedad entre las perspectivas entre las y los participantes. Otra es la confianza entre las personas en el entorno de aprendizaje y, también, otros factores relacionados o derivados de ésta que son, el sentirse cómodo/a siendo auténticamente una/o misma/o, una apertura a cuestionar a otros/as y ser cuestionado/a uno/a mismo/a, etc. Los resultados del TROPOS muestran altos niveles de concordia entre los encuestados sobre el nivel de estas características en el ADITU a lo largo de los años. Alrededor de un 90% contestó que se expresaban perspectivas diversas en el grupo y que sus compañeras/os hacían un esfuerzo para comprenderse. Casi el 100% afirmó que se sentía cómoda/o a la hora de poner sus opiniones sobre la mesa. Los datos sobre otras características son similares.

En resumen con respecto a la aportación del TROPOS a las preguntas de investigación serie 2, vemos (1) que el ADITU generó cambios significativos en la forma de pensar para porcentajes importantes de los participantes, tanto en términos generales como específicamente en cuanto al cooperativismo y (2) que el comportamiento de las y los estudiantes y profesores etc. creaba un entorno favorable a este tipo de aprendizaje.

4.2.2. Resultados Cualitativos Preguntas de investigación, serie 2

Es difícil no empezar este apartado con el comentario sencillo y directo de esta persona entrevistada: *"Me ha cambiado la vida"* (1:5-17). Otra, de forma similar, aseveró: *"El curso ADITU... yo he reconocido un cambio en mí cuando lo hice y en muchas de las personas de [cooperativa] que han ido a esa formación"* (24:2-20). Otro entrevistado, añade más detalle. *[H]e salido de aquí seguro ... tu manera de actuar tiene que ver con ese poso que te ha dejado ... [C]reo que de la gente que comente cosas, que fue un punto de inflexión en su vida, lo entiendo ... Y yo sí, seguro que sí"* (52:42-91). En otras palabras, los datos de nuestras tres fuentes cualitativas añaden profundidad y detalle a estos resultados cuantitativos preliminares. Obsérvese aquí también que nuestros resultados aquí se solapan conceptualmente en cierta medida con los recopilados en respuesta a la serie de preguntas de investigación 1 sobre su experiencia en el ADITU y sus explicaciones.

Estos y otros participantes hablaron en términos generales sobre los efectos de ADITU en ellos personalmente, pero en muchas evaluaciones, entrevistas y otras fuentes, las personas también identificaron tipos más específicos de efectos que percibían que ADITU había tenido. Varios comentaron contenidos concretos que habían aprendido sobre diferentes temas, muy a menudo de sus compañeros de clase, ejemplos de cómo una u otra empresa abordaba un problema determinado o se desarrollaba una nueva política en un ámbito determinado.

Varios participantes también informaron sobre una variedad de otros efectos que ADITU había tenido, más en el ámbito psicosocial. Algunos comentaron cómo ADITU cambió su visión de la evolución de la Experiencia Cooperativa de Mondragon, del

pesimismo si no al optimismo, a algo más realista, más cercano a lo que llegaron a creer que era un relato más completo y preciso de su evolución histórica. Por ejemplo, uno afirmó: "yo era de los que pensaba que el cooperativismo no era como antes, que nos habíamos acomodado".

Continuó, "Yo había tragado ese discurso. [A]hora entiendo que los tiempos cambian y hay una evolución del contexto. Lo queramos ver o no la transformación social que ha sufrido esta zona gracias al cooperativismo, y que todavía la está sufriendo es la evidencia, con sus imperfecciones, ... no quedarme con eso de que cualquier tiempo pasado fue mejor y ya no seremos capaces de reproducirlo" (23:46/ 23:42).

Otro efecto sobre el que informaron los participantes fue más puramente social. Varios señalaron que ADITU les hizo saber que no estaban solos como "frikis-cooperativistas", por así decirlo, que hay una comunidad no insignificante de personas que piensan mucho en el mantenimiento y fortalecimiento de las empresas del grupo Mondragon como cooperativas, que piensan y actúan, que buscan unirse con otros que persiguen estos objetivos. Los participantes, con frecuencia confirmaron que aprendieron unos de otros, se animaron, se ayudaron y se motivaron mutuamente.

En resumen, los resultados cuantitativos y cualitativos, aunque claramente preliminares, sugieren con firmeza que ADITU tuvo un impacto sustancial en sus participantes, en sus conocimientos, en su conciencia cooperativa y en sus relaciones con sus compañeros.

4.3. Resultados Pregunta De Investigación, Serie 3:

¿En qué medida y de qué maneras las y los graduados de ADITU creen que su participación en ADITU afectó a su cooperativa? ¿Qué circunstancias existentes en sus empresas facilitaron o impidieron a los graduados de ADITU influir en su cooperativa?

En este caso, los datos son algo más escasos y algo menos contundentes. A continuación, sintetizamos los resultados, primero desde las fuentes cuantitativas y luego desde las cualitativas.

4.3.1. Resultados Cuantitativos Preguntas de Investigación, serie 3

Dos fuentes proporcionaron datos cuantitativos, pero menos abundantes, como se ha mencionado. Una de las preguntas abiertas de las evaluaciones anuales forma la primera fuente de datos – la pregunta sobre la relevancia de formación cooperativa como la del ADITU. Este ítem produjo la media más alta del cuestionario, un 9,6 sobre 10. No es un dato que documenta un efecto directo del ADITU en las cooperativas de las y los participantes, pero la puntuación tan alta sí sugiere que los participantes actuarán en consecuencia e intentarán fomentar la formación cooperativa en sus empresas.

Resultados cuantitativos de varios ítems del cuestionario TROPOS también son pertinentes aquí. Otra vez, menos datos son pertinentes que para las preguntas de investigación anteriores, pero el TROPOS sí aportó datos que merecen consideración. Aquí nos limitamos a los resultados de los ítems relacionados con efectos del ADITU

en sus participantes que podían haber llegado a trasladarse de alguna forma a sus cooperativas (véase de nuevo Tabla 3, más arriba).

Varios ítems del TROPOS indagan en percepciones que sugieren la posibilidad de cambios en la conducta de la persona encuestada, cambios que podrían tener efectos en su cooperativa. Una mayoría muy importante (81%) estuvo de acuerdo con la afirmación, "Desarrollé un mayor sentido de responsabilidad hacia los demás". Todavía más, un 88%, dijo que desarrollaron un mayor sentido de responsabilidad hacia la cooperativa. Otros ítems en esta línea también sugieren la posibilidad de cambios en el comportamiento de los y las graduadas en su empresa.

Dicho esto, los resultados de los dos ítems dirigidos más directamente a la acción son más modestos. Son más modestos, pero no dejan de ser llamativos hasta cierto punto. Un poco más de la mitad de los y las graduadas confirmaron que "Realicé importantes cambios en relación a mi participación en la cooperativa." Este es un dato destacable (ya que un porcentaje importante estaba ya en Consejos Rectores o Sociales. Sería interesante indagar todavía más en este resultado y ver cómo cambiaron su participación y a qué efectos ha podido tener en la cooperativa. Un grupo mucho más reducido, un 12%, sostuvieron que "Realicé grandes cambios en mi vida." Este resultado es todavía menor, pero sigue llamando la atención. En el futuro, se buscarán datos más detallados sobre esta cuestión -- ¿qué tipo de grandes cambios hicieron en sus vidas? -- para poder realizar un análisis más profundo y matizado.

4.3.2. Resultados Cualitativos Preguntas de Investigación, serie 3

Aunque nuestros resultados aquí son, una vez más, más variados y menos contundentes, nos parecen sugerentes. Varios participantes mencionaron que los efectos de la ADITU, aunque reales, no eran dramáticos en sus empresas. Muchos, sin embargo, insistieron en las diversas formas en que creen que tuvo influencia.

Uno de los temas a los que se refirieron los participantes fue el impacto de la ADITU en sus empresas mediante cambios en la forma en que desempeñaban sus funciones en los órganos electos y su impacto en cuestiones relacionadas con la gobernanza. Un participante mantuvo este argumento en relación con sus conversaciones con el gerente de su cooperativa desde su papel en el consejo rector, "Y en este caso, nos ayudó a decir: 'No, no. A mí en el Aditu me han dicho y desde Mondragon también se dice, que tiene que haber esta cosa'. Al gerente sí que le hemos dicho 'No, no. Queremos esto, porque esto es conveniente para la cooperativa' " (17:35).

Otros agregaron observaciones sobre el aprendizaje en ADITU acerca de otros aspectos de la gobernanza. El curso les ayudó a aclarar y profundizar en importantes detalles sobre las funciones de los diversos órganos, lo que afectó su comportamiento en estos, ya que muchos de los participantes de ADITU eran miembros electos de estos órganos representativos. Futuros estudios deberían de avanzar en esta dirección aportando profundidad a la investigación.

Según las afirmaciones de algunos informantes, ADITU también ha influido en su trabajo y estilo de comunicación y así, consideran, ha tenido un impacto en quienes los rodean en su cooperativa. Una persona graduada observó de sí misma, "Sí. Sí, porque... Fíjate, con los niveles de escucha ... Y luego a lo mejor incluso empatizas... 'Ya, a mí también me pasa a veces'..., entonces, en ese aspecto en mi trabajo, incluso

en esa solución de problemas ... En fin, escucho, empatizas... Bueno, sí. Y tengo una mejor visión de las personas también” (54:37).

Otro tema que surgió con cierta fuerza está relacionado con la formación cooperativa. En este sentido, diversas afirmaciones sostienen que el ADITU afectó a los esfuerzos y las demandas que se dirigirían a ampliar la promoción de una educación y formación cooperativa más amplia en las cooperativas de Mondragon. Una persona afirmó, *“A mí también me ha ayudado a darme cuenta, igual no era consciente, pero darme cuenta de la importancia de la formación cooperativa, que tiene un impacto muy, muy importante” (24:7-42).* Para concluir, un egresado dijo con total claridad, *“Es una pena que no asista todo el colectivo” (4:75-165).*

Los participantes también abordaron la última subpregunta sobre los factores que facilitaban o impedían que ADITU tuviera un impacto en su cooperativa. Este análisis es tan complejo y amplio como los temas generales del cambio organizativo y la empresa cooperativa en la sociedad contemporánea y la economía mundial y, dadas las limitaciones de espacio aquí, tendremos que indagar en esta cuestión en el futuro, . Sin embargo, es importante mencionar que los participantes sí destacaron diferentes factores, aunque reconocieron la complejidad de la pregunta.

En conclusión, aunque condicionado por diversos obstáculos, el programa ADITU parece haber tenido efectos no insignificantes en las empresas de Mondragon a través de su impacto en los participantes. La perspectiva de los líderes de la cooperativa en cuestión, aspectos de su cultura informal y las exigencias del mercado son factores de peso que inciden el alcance de los efectos. Nuestros primeros datos sugieren que los efectos a nivel de empresa parecen ser más modestos que los efectos a nivel individual en los propios participantes pero se necesita una investigación más profunda y matizada para documentar esta relación con mayor precisión.

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES E IMPLICACIONES FUTURAS

5.1. Conclusiones

En el presente trabajo se documenta la fase inicial de un estudio exploratorio del programa de educación cooperativista “ADITU”, realizado por LANKI – el Instituto de Estudios Cooperativos de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Mondragon Unibertsitatea.

Se recogieron diversos tipos de datos cuantitativos y cualitativos para abordar las cuatro preguntas de investigación expuestas anteriormente sobre la experiencia ADITU, sus efectos en sus graduados y sus cooperativas y el interés por una comunidad de práctica.

Los resultados apuntan a una experiencia positiva en general, ya que los participantes señalaron altos niveles de satisfacción con una docena de aspectos del programa e informaron de manera muy positiva sobre diferentes tipos de aprendizaje cognitivo y social. Estos hallazgos concuerdan con los de investigaciones anteriores sobre la plasticidad en adultos (por ejemplo, Thomas & Baker, 2013) y con los principios generales del aprendizaje de adultos que caracterizan el enfoque de ADITU para la enseñanza y el aprendizaje (por ejemplo, Billett, 2010).

Los egresados de ADITU que participaron en el estudio indicaron, en general, que el programa tuvo efectos importantes en sí mismos como individuos, en su aprendizaje y en una variedad de sus percepciones: de sí mismos, de la empresa cooperativa y de sus compañeros de ADITU como grupo. Los efectos de la educación cooperativa sobre las percepciones cooperativas no se han abordado en la literatura, pero otros resultados están en línea con el trabajo de los académicos sobre el tipo de influencias que los procesos de educación de adultos con orientación social pueden ejercer sobre sus participantes (por ejemplo, Fejes, 2019).

Los participantes creen que su participación también tuvo un impacto en sus empresas a través de su propia acción, pero nuestra investigación ofrece menos datos al respecto y, además, este tipo de efectos son más difíciles de documentar. Los participantes consideran también menos probable una amplia influencia en sus empresas, dada la complejidad y otros obstáculos que dificultan el cambio organizativo a gran escala en los mercados mundiales intensamente competitivos en los que se encuentran las empresas participantes.

En el futuro será importante una introducción a las becas sobre el impacto de la educación y la formación de los empleados en la vida de la organización.

Finalmente, nuestros resultados muestran un claro interés de los participantes por una comunidad de práctica bien diseñada y práctica que atienda las cuestiones psicosociales, organizativas y sociales que plantea ADITU.

Los hallazgos son bastante sugerentes a efectos prácticos y en cuanto a su posible contribución a la literatura académica, aunque es evidente que se necesita una revisión más profunda y más matizada de esta literatura y una reflexión sobre cómo se relacionan nuestros hallazgos con ella.

5.2. Limitaciones e Implicaciones Futuras

El estudio presentado aquí tiene un carácter exploratorio. Se emplearon técnicas de recopilación de datos estándares y algunas partes de estas tuvieron que basarse en muestras todavía pequeñas. La recolección de datos deberá ampliarse en el futuro, tanto en lo que respecta a muestras más grandes como al uso de técnicas de recolección de datos más variadas e igualmente apropiadas al contexto. Las entrevistas de este estudio fueron exclusivamente retrospectivas y algunas se dirigieron a la experiencia de un participante varios años atrás. En el futuro, parte de la recogida de datos debería realizarse previa al ADITU y las entrevistas futuras depender todavía más de las y los participantes más recientes. Sería de utilidad recoger datos más orientadas a los procesos de aprendizaje inmediatos para tener información a medida que ADITU se desarrolla a lo largo de su duración de seis a ocho meses, a medida que se desarrolla el aprendizaje y que los participantes en el ADITU conectan el aprendizaje con su experiencia laboral.

Es posible que los datos de la entrevista hayan tendido hacia un mayor entusiasmo por ADITU y una percepción más fuerte de los efectos del ADITU, dado que uno de los criterios utilizados para construir la muestra fue la opinión del personal docente de ADITU de Lanki sobre la probabilidad de que los participantes estuvieran interesados en participar en una comunidad de práctica. En el futuro, se contactará a una gama más amplia de participantes para que sean entrevistados.

Las calificaciones de la evaluación anual también pueden tender a inflarse en una dirección positiva por la posible disonancia cognitiva (Festinger, 1958), es decir, los encuestados podrían tender a calificar positivamente una actividad sobre la que tenían una orientación positiva general, a la que dedicaban una cantidad considerable de tiempo y por la que hacían un trabajo real y sacrificios personales. En estas condiciones, la calificación negativa podría haber llevado a la disonancia. Sin embargo, las puntuaciones fueron bastante positivas y respaldadas por datos cualitativos sustanciales.

Por último, todos los datos cuantitativos provienen de herramientas de autoinforme. Los datos de KOOPHEZI-L no pudieron triangularse con datos confirmatorios de otras fuentes, aunque los datos cuantitativos de la Evaluación Anual estaban respaldados por sus datos cualitativos procedentes de los resultados de las diferentes fuentes de datos cualitativos.

En conclusión, nuestros resultados apuntan de forma clara al interés práctico y científico en la creación de una línea de la investigación aplicada y continuada sobre el ADITU y la educación-formación cooperativa en otros formatos y en otros lugares en Euskadi y más allá. Confiamos en que un cuerpo de investigación profundo y basado en diversos métodos de investigación haría una aportación importante al sector cooperativo y a la sociedad en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azkarate-Iturbe, O. (2021). *Pertsona kooperatiboa profila ikasle gazteetan neurtzeko KOOPHEZI-i tresnaren sorkuntza eta balioztatzea Doktore-tesia / Creation and validation of the KOOPHEZI tool for measuring the Cooperative Profile of young students. A doctoral thesis. Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea, Mondragon Unibertsitatea / Faculty of Humanities & Education Sciences, Mondragon University.*
- Bennis, W., & O'toole, J. (2005). How business schools have lost their way. *Harvard Business Review*, 83(5), 96–104. <http://www.marshall.usc.edu/ceo>
- Bernstein, A. G., & Isaac, C. A. (2021). Gentrification: The role of dialogue in community engagement and social cohesion. *Journal of Urban Affairs*. <https://doi.org/10.1080/07352166.2021.1877550>
- Bianchi, M., & Vieta, M. (2020). Co-operatives, territories and social capital: reconsidering a theoretical framework. *International Journal of Social Economics*. <https://doi.org/10.1108/IJSE-03-2020-0135>
- Choy, S. (2009). Transformational learning in the workplace. *Journal of Transformative Education*, 7(1), 65–84. <https://doi.org/10.1177/1541344609334720>
- Christie, M., Carey, M., Robertson, A., & Grainger, P. (2015). Putting transformative learning theory into practice. *Australian Journal of Adult Learning*, 55(1), 9–30. <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/ielapa.069076554869878>
- Cox, R. C. (2021). Grounding Transformative Learning Through Assessment: TROPOS (TRansformative Outcomes and PrOcesses Scale). *Journal of Transformative Education*, 19(4), 383–399. <https://doi.org/10.1177/15413446211045163>
- Damianakis, T., Barrett, B., Archer-Kuhn, B., Samson, P. L., Matin, S., & Ahern, C. (2020). Transformative learning in graduate education: Masters of social work students' experiences of personal and professional learning. *Studies in Higher Education*, 45(9), 2011–2029.
- Donovan, L. L., Meyer, S. R., & Fitzgerald, S. P. (2007). Transformative learning and appreciative inquiry: A more perfect union for deep organizational change. *Academy of Management 2007 Annual Meeting: Doing Well by Doing Good, AOM 2007*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26533228>
- Dubb, S. (2016). Community Wealth Building Forms: What They Are and How to Use Them at the Local Level. *Academy of Management Perspectives*, 30(2), 141–152. <https://doi.org/10.5465/AMP.2015.0074>
- Dyer, S. L., & Hurd, F. (2016). "What's going on?" Developing reflexivity in the management classroom: From surface to deep learning and everything in between. *Academy of Management Learning and Education*, 15(2), 287–303.
- Dyer, S., Lowery-Kappes, H., & Hurd, F. (2021). Moving critical management education to praxis: integrating professional services within the critical classroom. *Journal of Work-Applied Management*, 13(1), 19–35. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2020-0042>
- Farnsworth, V., Kleanthous, I., & Wenger-Trayner, E. (2016). Communities of Practice as a Social Theory of Learning: a Conversation with Etienne Wenger. *British Journal of Educational Studies*, 64(2), 139–160. <https://doi.org/10.1080/00071005.2015.1133799>
- Fejes, A., & Nylander, E. (2019). *Mapping out the Research Field of Adult Education and Learning*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-10946-2>

- Gordon Nembhard, J. (2015). Understanding and Measuring the Benefits and Impacts of Co-operatives. In L. Brown (Ed.), *Cooperatives for Sustainable Communities: Tools to Measure Co-operative Impact and Performance* (pp. 152–179). Co-operatives and Mutuals Canada and Centre for the Study of Co-operatives-Univ. of Saskatoon.
- Greenwood, J. (1993). Reflective practice: A critique of the work of Argyris and Schön. *Journal of Advanced Nursing*, 18(8), 11.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., MacCurtain, S., & Armstrong, C. (2011). Big hat, no cattle? The relationship between use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1672–1685. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565655>
- Hakanurmi, S., Palonen, T., & Murtonen, M. (2021). Digital Stories Representing Agency Enhancement at Work. *Adult Education Quarterly*, 71(3), 251–271. <https://doi.org/10.1177/0741713621989990>
- Hartwig, R. T. (2017). Communities of Practice. In C. R. Scott & L. Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (pp. 1–14). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.WBIEOC037>
- Heras-Saizarbitoria, I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, 21(5), 645–665. <https://doi.org/10.1177/1350508414537623>
- Hoggan, C. (2018). The Current State of Transformative Learning Theory: A Metatheory. *Phronesis*, 7(3), 18–25. <https://doi.org/10.7202/1054405AR>
- ICA - International Cooperative Alliance, & EURICSE. (2020). *World cooperative monitor: Exploring the Cooperative Economy - Report 2020*. International Cooperative Alliance-ICA. <https://online.flippingbook.com/view/81211613/>
- Kwon, C. K., Han, S. H., & Nicolaidis, A. (2021). The Transformative Learning Outcomes and Processes Survey: A Validation Study in the Workplace Context. *Journal of Transformative Education*, 19(4), 459–471. <https://doi.org/10.1177/15413446211045175>
- Kwon, C. Kyu, Han, S. Hyun, & Nicolaidis, A. (2020). The impact of psychological safety on transformative learning in the workplace: a quantitative study. *Journal of Workplace Learning*, 32(7), 533–547. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2020-0057/FULL/PDF>
- Lezeta, I., Aritzeta, A., Azkarate-Iturbe, O., & Vitoria, J. R. (2020). *KOOPHEZI-L: Escala para medir el perfil de persona cooperativa en los trabajadores y trabajadoras*. Mondragon Unibertsitatea.
- Lyons, N. (Ed.). (2010). *Handbook of reflection and reflective inquiry: Mapping a way of knowing for professional reflective inquiry*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-85744-2>
- Mesoudi, A., Chang, L., Dall, S. R. X., & Thornton, A. (2016). The Evolution of Individual and Cultural Variation in Social Learning. *Trends in Ecology & Evolution*, 31(3), 215–225. <https://doi.org/10.1016/J.TREE.2015.12.012>
- Mezirow, J. (1978). Perspective transformation. *Adult Education Quarterly*, 28(2), 100–110. <https://doi.org/10.1177/074171367802800202>
- Mezirow, J. (2018). Transformative learning theory. In *Contemporary Theories of Learning* (pp. 114–128). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315147277-8>
- Milana, M., Webb, S., Holford, J., Waller, R., & Jarvis, P. (Eds.). (2018). *The Palgrave International Handbook on Adult and Lifelong Education and Learning*. Palgrave.
- Myers, C. D. (2021). The Dynamics of Social Identity: Evidence from Deliberating Groups. *Political Psychology*. <https://doi.org/10.1111/pops.12749>
- Nohl, A. M. (2014). Typical Phases of Transformative Learning. *Adult Education Quarterly*, 65(1), 35–49. <https://doi.org/10.1177/0741713614558582>

- Perotin, V. (2016). What do we really know about workers' cooperatives? In *Mainstreaming Cooperation: An Alternative for the Twenty-First Century*. Manchester University Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctvnb7jp9.19>
- Reed, M. S., Evely, A. C., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., & Laing, A. (2010). What is social learning? *Ecology and Society*, 15(4).
- Ridley-Duff, R. J., & Duncan, G. (2015). What is critical appreciation? Insights from studying the critical turn in an appreciative inquiry. *Human Relations*, 68(10), 1579–1599. <https://doi.org/10.1177/0018726714561698>
- Ridley-Duff, R. J., & Grant, S. (2017). Asset-based co-operative management: OPERA as a form of critical appreciation. *Journal of Cooperative Studies*, 50(2), 29–44. http://www.isircconference2016.com/uploads/6/2/6/9/62694591/62_-_asset-based_co-operative_management.pdf
- Roglio, K. D. D., & Light, G. (2009). Executive MBA programs: The development of the reflective executive. *Academy of Management Learning and Education*, 8(2), 156–173. <https://doi.org/10.5465/amle.2009.41788840>
- Schon, D. (1983). *The reflective practitioner*. Basic Books.
- Smith, S., Kempster, S., & Wenger-Trayner, E. (2019). Developing a Program Community of Practice for Leadership Development. *Journal of Management Education*, 43(1), 62–88. <https://doi.org/10.1177/1052562918812143>
- Souleles, D. (2020). Another workplace is possible: Learning to own and changing subjectivities in American employee owned companies. *Critique of Anthropology*, 40(1), 28–48. <https://doi.org/10.1177/0308275X19840416>
- Summers, J., & Chillias, S. (2021). Working in employee-owned companies: The role of economic democracy skills. *Economic and Industrial Democracy*, 42(4), 1029–1051. <https://doi.org/10.1177/0143831X19835319>
- Taylor, E. W., & Cranton, P. (2013). A theory in progress? Issues in transformative learning theory. *European Journal on the Education and Learning of Adults*, 4(1), 33–47.
- Tonnesen, S. (2012). Stronger Together: Worker Cooperatives as a Community Economic Development Strategy. *Georgetown Journal on Poverty Law and Policy*, 20. <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/geojpvlp20&id=195&div=&collection=>
- Wiley, J. L., Wiley, K. R., Intolubbe-Chmil, L., Bhuyan, D., & Acheson, K. (2021). A New, Depth-Based Quantitative Approach to Assessing Transformative Learning. *Journal of Transformative Education*, 19(4), 400–420. <https://doi.org/10.1177/154134462111045164>
- Yang, T., Wang, Y., Zhang, W., Yang, T., Wang, Y., & Zhang, W. (2021). Effects of Knowledge and Reflection in Intrapersonal Deliberation. *Journal of Deliberative Democracy*, 17(1). <https://doi.org/10.16997/10.16997/JDD.964>