

FORMACIÓN COOPERATIVA

Una herramienta para construir el futuro de MONDRAGON



La educación cooperativa es una herramienta fundamental para el desarrollo del proyecto socio-empresarial de MONDRAGON y la construcción de futuras cooperativas. El actual contexto económico y empresarial exige un cambio y adaptación constantes: relevo generacional, competencia por la atracción y retención de talento, internacionalización y digitalización son algunos de los principales retos que están sobre la mesa de las cooperativas. Responder a estos retos requiere desarrollar capacidades económicas y empresariales, pero también reforzar la identidad y las formas propias de hacer de las cooperativas.

TU LANKIDE



El proyecto empresarial y la identidad cooperativa deben desarrollarse de forma conjunta, alimentándose mutuamente. Ahí está la importancia de la formación cooperativa. La consolidación de las cooperativas como proyectos socio-empresariales pasa por la promoción, elaboración y actualización permanente de las cooperativas en valores y cultura. Por ello, la formación cooperativa no puede entenderse como una iniciativa limitada a actividades complementarias o a momentos concretos. Es necesario que cada cooperativa tenga una estrategia de educación cooperativa e, incluso, su integración en el sistema de gestión de la cooperativa para garantizar su desarrollo sistemático y continuo.

Dos décadas de trayectoria

No es una ruta nueva. MONDRAGON lleva años trabajando en el ámbito de la educación y la formación cooperativa. El “Proceso de reflexión sobre el sentido de la experiencia” realizado en 2005 supuso un hito importante. Una de las principales conclusiones de esta reflexión es la de dar un paso cualitativo en la educación cooperativa y la puesta en marcha de programas concretos.

Desde entonces, se han recorrido casi dos décadas de ruta. Se han puesto en marcha numerosos programas e iniciativas y se ha construido un ecosistema formativo cada vez más amplio, desde la acogida de nuevas personas socias hasta la formación de las personas de los órganos de gobernanza y el desarrollo del liderazgo.

Una trayectoria que ha dejado una base sólida. Pero también es el momento de dar el siguiente paso. El reto ahora no es sólo ofrecer más programas de formación, sino dar el salto a una estrategia de formación continua y cooperativa.



Incorporación en la cooperativa, desarrollo y continuidad en el aprendizaje

Este enfoque implica observar toda la trayectoria de la persona. Desde que la persona se incorpora a la cooperativa hasta que se retira, hay que garantizar la educación y la experiencia cooperativa a lo largo de su trayectoria profesional.

Porque el cooperativismo no es algo que se transmita una vez, ni una realidad que se deba explicar sólo a las personas una vez se hacen socias. De hecho, la cultura cooperativa no se transmite automáticamente. Cada generación debe volver a entenderlo, asimilarlo y actualizarlo. Y eso no sólo les corresponde a las nuevas generaciones: las personas socias que llevan años en la cooperativa también deben reflexionar periódicamente sobre lo que significa ser socio, qué aportan los valores cooperativos al día a día y cómo pueden innovar su compromiso con el proyecto.



El futuro de una cooperativa no se construye sólo en función de los resultados económicos o de la estrategia de negocio. También hay que alimentar permanentemente las capacidades de las personas, el liderazgo, la gobernanza y la cultura cooperativa. Y en eso, la educación juega un papel fundamental.

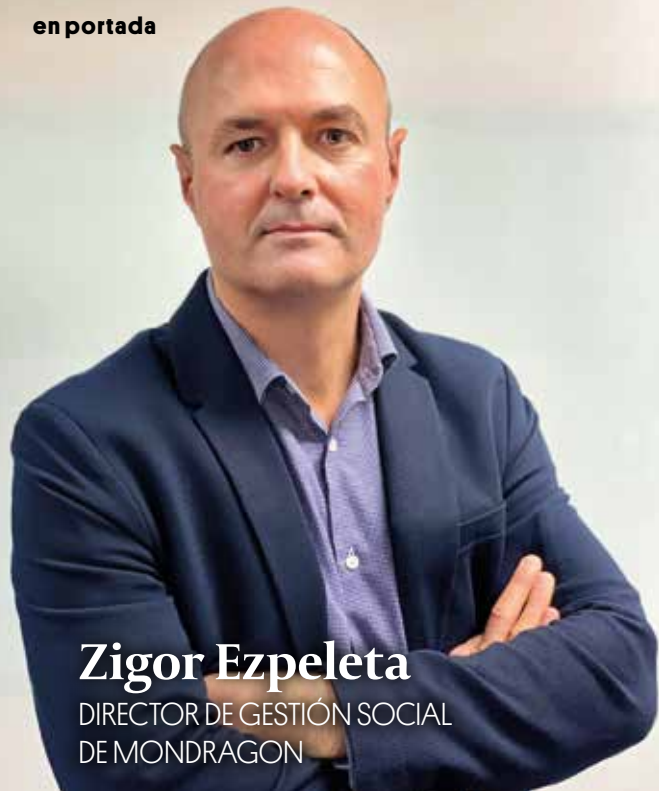
Por ello, el reto de la educación cooperativa no es sólo transmitir valores a las nuevas generaciones, sino que todas las personas que forman parte de la cooperativa tengan espacios para renovar permanentemente su condición de socios, su participación, su responsabilidad y su compromiso con el proyecto.

En definitiva, el futuro de una cooperativa no se construye sólo en función de sus resultados económicos o de su estrategia de negocio. También hay que alimentar permanentemente las capacidades de las personas, el liderazgo, la gobernanza y la cultura cooperativa. Y en eso, la educación juega un papel fundamental.

El siguiente reto es, por tanto, construir una estrategia integral de formación cooperativa continua a partir de la trayectoria realizada: a lo largo de toda una trayectoria de incorporación, desarrollo, participación y asunción de responsabilidades de liderazgo de las personas en la cooperativa, de forma que la educación cooperativa sea sistemática. Porque, en definitiva, es la forma de construir MONDRAGON para el futuro, además de fortalecer las cooperativas de hoy. —

El reto ahora no es solo ofrecer más programas de formación, sino pasar a una estrategia de formación continua y cooperativa.





Zigor Ezpeleta

DIRECTOR DE GESTIÓN SOCIAL
DE MONDRAGON

La estrategia integral de la educación cooperativa debe responder a toda la trayectoria de la persona, pero también a la actividad cotidiana de la cooperativa. Y es que la cultura y las identidades cooperativas no sólo se construyen en las sesiones formativas: también se desarrollan continuamente en el liderazgo, la gobernanza, la forma de tomar las decisiones y las relaciones entre las personas socias. Por ello, al hablar de formación cooperativa no basta con enumerar programas e iniciativas concretas. Es importante entender la contribución de la formación al proyecto socio-empresarial de la cooperativa, cómo contribuye al fortalecimiento de la cultura cooperativa y el recorrido a ofrecer a la persona desde que es socia hasta que asume responsabilidades de liderazgo.

La educación cooperativa, integrada en la cultura cotidiana

“La formación cooperativa debe servir de puente para poner en valor el patrimonio recibido, adaptarlo a los retos actuales y construir una cooperativa mejor para las generaciones venideras”

1.

La transmisión de la cultura e identidad cooperativa es uno de los principales retos para MONDRAGON. ¿Cómo responde la formación a este reto?

La cultura y las identidades cooperativas se construyen y transmiten en el día a día. Nuestra identidad propia se refleja en diferentes ámbitos: estilo de liderazgo, gobernanza, toma de decisiones, dinámicas de grupo, compartición de información, finalidad del proyecto cooperativo, narrativas colectivas... Es todo un sistema.

En este sistema, la formación cooperativa ocupa un lugar significativo; es una herramienta potente. Aborda tres grandes ejes:

- Conocimiento: características del modelo cooperativo, lógica y principios normativos, redes e integración de MONDRAGON, de dónde venimos y a dónde vamos, Varios temas.
- Reflexión: activar respuestas en torno a los retos que tenemos.
- Compartir: de forma dialogada, con otros socios, escuchando y construyéndose juntos.

Los momentos de conocimiento, reflexión y compartir son importantes para tomar distancia del día a día, renovar las narrativas y trabajar el sentido común. Nos llevan a tomar perspectiva y, muchas veces, también nos ayudan a poner en valor lo que tenemos.

2.

MONDRAGON apuesta por la formación continua integral: desde las nuevas personas socias hasta los órganos de gobernanza y los puestos de liderazgo. ¿Qué lógica hay detrás de ese recorrido?

La lógica viene marcada por el papel que cada uno tiene en cada momento en el sistema cooperativo. De socio a miembro de órganos o con una responsabilidad en la línea ejecutiva, en la trayectoria cooperativa se pueden cambiar los roles.

La formación cooperativa se adapta a estos roles y ofrece a la persona recursos que le ayudarán en cada momento.

3.

¿Qué particularidades tiene el liderazgo cooperativo y por qué es importante formar a nuevas direcciones y líderes desde el punto de vista cooperativo?

Los comportamientos de las personas que ocupan puestos de liderazgo tienen un gran impacto en la cultura de la organización. Liderazgo y cultura van de la mano. Por lo tanto, si queremos fomentar y potenciar la cultura cooperativa, ahí está el foco principal.

El liderazgo es un fenómeno universal, humano, que tiene unas claves generales. De forma muy resumida, el liderazgo que genera impacto positivo e implicación se caracteriza por:

- Equilibra la exigencia y la ayuda. Fomenta la corresponsabilidad en los objetivos, es exigente pero contribuye a su consecución y es cercano.
- Favorece la autonomía. Trabaja no desde el punto de vista del control, sino de la confianza.
- Crea condiciones para el desarrollo profesional: retos, oportunidades de aprendizaje, etc.
- Se encarga de mantener relaciones grupales saludables.

Pero a estas características generales debemos añadir, en nuestro caso, la responsabilidad de desarrollar la cultura cooperativa.

¿Qué significa eso? Gobernanza y respeto a los órganos, puesta en valor de ser cooperativa, colaboración y generosidad dentro de la cooperativa y con otras cooperativas, anteponer sus intereses, tener una mirada a largo plazo, ganas de dejar una mejor cooperativa a las generaciones venideras y convencimiento de aportar positivamente a la sociedad, entre otros.

En definitiva, es la responsabilidad de salvaguardar y consolidar los principios que nos diferencian.

4.

En el contexto del relevo generacional, ¿qué papel juega la formación cooperativa y cómo articularla?

El reto del relevo generacional no es sólo sustituir a unas personas por otras. Es transmitir el sentido, la cultura, los valores y la responsabilidad compartida del proyecto.

Por ello, la formación cooperativa juega un papel estratégico. Además de dar a conocer historia, principios y funcionamiento de la cooperativa a las nuevas generaciones, crea espacios de reflexión conjunta sobre lo que significa ser cooperativa ante los retos actuales.

Esta formación no debería limitarse a momentos puntuales. Hay que entenderlo como un recorrido: desde la acogida de nuevos socios hasta la formación de los miembros de los órganos y de los nuevos líderes.

En cada etapa aparecen preguntas diferentes y la formación debe ofrecer recursos para responder a estas preguntas:

- ¿Qué significa ser socio?
- ¿Cómo participar con responsabilidad?
- ¿Cómo gobernar una cooperativa?
- ¿Cómo liderar desde el punto de vista cooperativo?
- ¿Cómo compaginar el proyecto económico, el desarrollo de las personas y el compromiso con la sociedad?

La formación cooperativa debe servir de puente: poner en valor el patrimonio recibido, adaptarlo al reto actual y transmitir a las generaciones venideras la capacidad y las ganas de construir una cooperativa mejor.

5.

¿Qué aportan Mondragon Unibertsitatea y LAN-KI a este ecosistema de formación y conocimiento cooperativo?

Están en su esencia. Siempre han sido compañeros de viaje, y contar con el compromiso de un grupo de trabajo de estas características alimenta a todo el sistema. La formación cooperativa está viva, al igual que las cooperativas y la sociedad, y esta adaptación continua requiere talento e implicación para realizarla de forma adecuada. Desde la investigación hasta el desarrollo de programas, son y serán agentes clave. —

Como ha explicado Zigor Ezpeleta, la educación cooperativa debe responder a todo el recorrido de la persona, desde la acogida de nuevas personas socias hasta las responsabilidades de gobernanza y liderazgo. Cada rol plantea nuevas necesidades y preguntas, y la formación debe ofrecer recursos para darles respuesta. Los siguientes programas y experiencias muestran cómo se concreta este enfoque en la práctica: una propuesta de formación continua e integral que conecta las diferentes fases del recorrido cooperativo de la persona.

Formación integral continua: la trayectoria de las personas

La estrategia de educación cooperativa continua debe tomar como base la trayectoria cooperativa que pueden recorrer las personas socias: antes de ser cooperativistas, al convertirse en nuevas personas socias, al asumir responsabilidades en los órganos sociales, al desarrollar responsabilidades directivas, al asumir un papel de liderazgo, etc. Además, debe prever momentos para que toda la cooperativa reflexione conjuntamente y renueve el proyecto.

Por tanto, la clave no es elaborar una lista de programas, sino diseñar un itinerario educativo integrado en la gestión de la cooperativa, que responda a las diferentes fases y necesidades de cada persona.



Joana Ibarretxe
Presidenta de Erreka

Etapas de incorporación como cooperativista

Llegar a la cooperativa no es solo incorporarse a un nuevo puesto de trabajo. La persona entra en un proyecto, una cultura y una forma de hacer determinadas. Por eso, los primeros años son especialmente importantes para conocer la identidad cooperativa y comprender el papel de cooperativista.

Para ello, existen varias propuestas complementarias que pueden integrarse en los planes de acogida: *Kooperatibara hurbiltzen*, un curso online de ocho horas

dirigido a quienes acaban de incorporarse a la cooperativa; una sesión presencial de un día en Otalora para nuevas personas socias; *Kooperatibismoan murgiltzen*, una formación de tres meses que combina sesiones online y presenciales; así como píldoras formativas específicas. Todos estos cursos son complementarios entre sí.

El objetivo es conocer las características básicas de la cooperativa, sus órganos y el papel de las personas socias, situando todo ello en un plan integral de acogida durante los tres primeros años.

Joana Ibarretxe, presidenta de Erreka, vincula la integración de las nuevas personas socias con el futuro de la cooperativa. En su opinión, hacerse cooperativista no es un mero trámite administrativo, sino un proceso para que las nuevas personas conozcan la historia, los valores, la gobernanza y el funcionamiento de la

“La clave no es elaborar una lista de programas, sino diseñar un itinerario educativo integrado en la gestión de la cooperativa, que responda a las diferentes fases y necesidades de cada persona”

cooperativa, y desarrollen su compromiso con el proyecto. Por eso, en Erreka han dedicado el último año a revisar y reforzar el itinerario de incorporación como persona socia, con el fin de consolidar el camino para sentirse parte de la cooperativa más allá de la adaptación al puesto de trabajo.

“Preparar a una persona para ser socia de una cooperativa no consiste únicamente en capacitarla para su puesto de trabajo; también implica ayudarla a comprender la historia, los valores, el modelo de gobernanza y el funcionamiento de la cooperativa. Las nuevas personas socias deben comprender poco a poco qué significa ser propietarias, corresponsables y participantes activas de la empresa”.

Procesos para todo el colectivo de personas socias

La educación cooperativa no es solo una cuestión de nuevas personas socias. Todas las personas socias necesitan revisar periódicamente el sentido y el proyecto de la cooperativa.

Para ello, se desarrollan procesos de formación y reflexión diseñados a medida para cada cooperativa. Además, para fomentar la participación de las personas participantes, las sesiones se organizan en grupos pequeños, mezclando miembros de diferentes áreas de trabajo y generaciones.

El objetivo es abordar los retos actuales y futuros de la cooperativa desde una mirada cooperativa, y crear espacios para construir y renovar el proyecto compartido con el conjunto de la masa social.

Amaia Salbide, presidenta del Consejo Rector de Copreci, sitúa la formación cooperativa dentro del proyecto cultural de la cooperativa. Copreci puso en marcha hace tres años un proyecto, enriqueciéndolo con las aportaciones recogidas en la encuesta cultural realizada a todas las personas, y se definieron cinco líneas de trabajo. Una de ellas es Sustraituz, cuyo objetivo es reforzar el origen y la identidad cooperativa de la cooperativa y volver a conectar con el significado de ser persona socia.

Para responder a esa necesidad crearon el proyecto



Amaia Salbide
Presidenta de Copreci

Sustraituz, con el fin de reforzar el sentimiento de pertenencia y trabajar la participación y el consenso de las personas socias en torno al proyecto y al objetivo común definidos en Copreci. En palabras de Amaia, el proceso no consiste únicamente en mirar al pasado, sino también en reforzar la conexión con la proyección futura de la cooperativa:

“El objetivo del eje Sustraituz es reforzar nuestra conexión con nuestros orígenes, con nuestra identidad cooperativa y con la proyección futura de Copreci. Queremos volver a conectar con el significado de ser persona socia y, al mismo tiempo, fomentar la participación de las personas en la definición del propósito que da sentido al proyecto Copreci”.

Capacidades para la gobernanza cooperativa

Participar en la gobernanza de la cooperativa requiere una formación específica. Las funciones del Consejo Rector, el Consejo Social y la Comisión de Vigilancia son un ejemplo de ello.

En este ámbito existen dos grandes líneas formativas: la formación para nuevos miembros de los órganos y las formaciones dirigidas al órgano en su conjunto, que en algunos casos también se realizan reuniendo a diferentes órganos.

“Preparar a una persona para ser socia de una cooperativa no consiste únicamente en capacitarla para su puesto de trabajo; también implica ayudarla a comprender la historia, los valores, el modelo de gobernanza y el funcionamiento de la cooperativa. Las nuevas personas socias deben comprender poco a poco qué significa ser propietarias, corresponsables y participantes activas de la empresa”

“El objetivo del eje Sustraituz es reforzar nuestra conexión con nuestros orígenes, con nuestra identidad cooperativa y con la proyección futura de Copreci. Queremos volver a conectar con el significado de ser persona socia y, al mismo tiempo, fomentar la participación de las personas en la definición del propósito que da sentido al proyecto Copreci”



Andrés Mazkaran
Presidente de Soralue

Además, existen dos formaciones específicas para profundizar: por un lado, el curso de Especialista para miembros del Consejo Rector, orientado a conocer la dimensión empresarial de la cooperativa; y, por otro, el curso de Experto en Cooperativismo, centrado en el desarrollo de la dimensión cooperativa.

Andrés Mazkaran, presidente de Soralue, tiene claro que la formación de los miembros de los órganos sociales es imprescindible para desarrollar adecuadamente la gobernanza de la cooperativa. En Soralue, junto con la formación de Otalora, realizan sesiones formativas internas para trabajar el funcionamiento de los órganos, la estrategia de la cooperativa, los aspectos económicos y financieros y la gestión de personas. En su opinión, gracias a esta preparación, los miembros de los órganos pueden tomar decisiones con mejor criterio y realizar una mayor aportación a la cooperativa.

“Somos conscientes de la importancia que tienen los órganos y queremos que nuestros miembros dispongan del mejor criterio posible. Para ello, es imprescindible conocer el porqué y el impacto de las decisiones tomadas en el pasado, comprender el funcionamiento del órgano y estar al corriente de los proyectos que tenemos entre manos”.

Liderazgo cooperativo

Las cooperativas no solo necesitan buenos profesionales; también necesitan líderes cooperativos. Las personas que asumen responsabilidades directivas, además de gestionar el negocio, lideran un proyecto socioempresarial.

Para ello existen varias propuestas: Formación Cooperativa para Ejecutivos, el programa IKASberri, dirigido a personas con potencial para asumir responsabilidades futuras en las cooperativas, y el Curso de Experto, para profundizar en la dimensión cooperativa y promover líderes cooperativos, entre otras.



Iñigo Iñurrategi
Responsable de Educación Cooperativa de MONDRAGON

“Somos conscientes de la importancia que tienen los órganos y queremos que nuestros miembros dispongan del mejor criterio posible. Para ello, es imprescindible conocer el porqué y el impacto de las decisiones tomadas en el pasado, comprender el funcionamiento del órgano y estar al corriente de los proyectos que tenemos entre manos”

“Los líderes de MONDRAGON no solo gestionan negocios; lideran proyectos socioempresariales”

Iñigo Iñurrategi es el responsable de educación cooperativa de MONDRAGON y, desde su perspectiva, los líderes cooperativos no solo necesitan capacidad de gestión: también deben comprender los valores de la cooperativa, alinear las decisiones con ellos y tener capacidad para activar a las personas en torno al proyecto.

“Los líderes de MONDRAGON no solo gestionan negocios; lideran proyectos socioempresariales”.

Según Iñurrategi, el contexto actual, cambiante y complejo, exige no solo capacidades técnicas, sino también habilidades para generar confianza, activar a las personas y promover la colaboración tanto en la cooperativa como en el conjunto de MONDRAGON. Por eso, la formación en liderazgo cooperativo tiene una importancia fundamental para transmitir la misión y la identidad de la cooperativa a las nuevas generaciones.

La formación en liderazgo busca, por tanto, profundizar en el conocimiento cooperativo y vincularlo con la actividad cotidiana. Lide Herrarte, directora de la Oficina del Sector Público de Laboral Kutxa, ha realizado el Título de Experto en Cooperativismo. En su opinión, sirve no solo para conocer las bases del cooperativismo, sino también para comprender su significado en la actividad diaria:

“Decidí realizar el Título de Experto en Cooperativismo para renovar y profundizar, desde la realidad actual, en las bases, los valores y las características diferenciales del cooperativismo. Esta formación también me resulta muy útil en mi trabajo diario, no solo para transmitir nuestros valores cooperativos a los clientes, sino también para comprender cómo se concretan en nuestra forma de actuar”.

En este sentido, Herrarte considera que “formarse en valores cooperativos es imprescindible. Refuerza nuestra identidad, fortalece el sentimiento de pertenencia y ayuda a mantener vivo el compromiso con el proyecto común”.



Lide Herrarte

Directora de la Oficina del Sector Público de Laboral Kutxa

La formación en cifras

La estrategia de educación cooperativa continua debe alimentar todas las fases de la trayectoria de las personas socias, de forma integral y sistemática: acogida, reflexiones colectivas, funciones de gobernanza, responsabilidades de liderazgo... No son etapas aisladas, sino fases que puede recorrer la trayectoria cooperativa de las personas socias. El reto consiste en representar esta estrategia integral de formación continua e integrarla en la gestión de las cooperativas.

Ese recorrido ya está en marcha y también se refleja en las cifras: los datos muestran a cuántas personas han llegado los programas de formación de los últimos años, a qué colectivos han alcanzado y cuál ha sido su evolución. En la siguiente infografía se recoge la dimensión y la evolución del recorrido de la educación cooperativa [datos de 2025]. —

2025

Programa	Sesiones	Personas	Horas
Programas para los nuevos miembros de los órganos	18	265	331
Programas conjuntos de Consejo Rector y Comisión de Vigilancia	11	147	90
Programas para nuevos socios	20	290	150
Programas para socios	55	1009	618
	104	1711	1189