



Ilustración de portada: Iban Galan "Desegin" ( @ilustrador\_desegin )

## ZENTZUA

Laboral Kutxa inicia un ambicioso e innovador proyecto para reflexionar con sus personas sobre el propósito, los valores y los compromisos de la entidad.

# TU Lankide euskarazko eta gaztelaniazko testuekin osatzen dugu. Baina orain beste irakurketa aukera batzuk eskaintzen dizkizuegu.

Imprimimos TU Lankide con textos en euskera y castellano. Pero ahora te presentamos diferentes versiones.

## Aukera gehiago!

¡Más opciones!

628 zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 628 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



WWW.TULANKIDE.COM

# TU Lankide

MONDRAGON  Finantza, Industria, Enpresa, Irteerak eta Lankidetasuna

628 | HIRUHILEKOA | 2024

## ZENTZUA

Laboral Kutxak asmo handiko proiektu berritzaileari ekin dio, bere pertsonekin gogoeta egiteko, erakundearen zentzuari, balioei eta konpromisoiei buruz.

## ZENTZUA

Laboral Kutxa inicia un ambicioso e innovador proyecto para reflexionar con sus personas sobre el propósito, los valores y los compromisos de la entidad.

# El sentido de la empresa

**L**aboral Kutxa está inmersa en un ambicioso e innovador proceso –bautizado como *Zentzua* (Sentido)– para reflexionar con sus personas sobre su propósito, su identidad, sus valores y sus compromisos con sus grupos de interés (personas trabajadoras, clientes y sociedad). En definitiva, sobre el sentido de la entidad.

En este proceso, en el que ya están participando cientos de personas de la entidad –lo harán todas–, se están generando unas dinámicas de reflexión, de compartir experiencias y vivencias que están resultando muy interesantes y creando complicidades que, al mismo tiempo, generan un vínculo personas/organización muy intenso. Conexiones emocionales que son muy poderosas tanto en el ámbito de las relaciones personales como en área empresarial, en el que es fundamental el buen entendimiento entre las organizaciones y sus personas.

Decía Arizmendiarieta, el gran ideólogo de este proyecto, que “la cooperativa hay que estar reconstituyéndola y renovándola todos los días” y que cobra su sentido “cuando se adapta a los tiempos, pensando en el futuro”. En definitiva, adaptación permanente, un reto continuo para todas las cooperativas de MONDRAGON.

Este proceso iniciado por Laboral Kutxa hace hincapié en su identidad cooperativa, uno de sus valores diferenciales, lo cual le está permitiendo resintonizar con el origen de su proyecto –su pasado–; situarse en el presente de manera consciente, afrontando los exigentes retos del sector; y proyectarse al futuro como una entidad moderna, innovadora y cooperativa, y plenamente convencida de que, en efecto, “hay otra forma”.

Todo ello apoyándose en la energía, la ilusión y el compromiso de las auténticas protagonistas de este proyecto: sus personas. —

**Se trata de un ambicioso e innovador proceso para reflexionar con sus personas sobre su propósito, su identidad, sus valores, y sus compromisos.**



**TULankide** Trabajo y Unión (T. U. Lankide),  
revista creada por Arizmendiarieta en setiembre de 1960.

EDITOR **OTALORA. Azatza.** [tulankide@mondragoncorporation.com](mailto:tulankide@mondragoncorporation.com).

DIRECTOR **Javier Marcos** [jmarcos@mondragoncorporation.com](mailto:jmarcos@mondragoncorporation.com).

CONSEJO DE REDACCIÓN **Olalla Alonso, Joxean Alustiza, Susana Azpiliqueta,**

**Idoia Bustinduy, Ander Etxeberria, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña.**

REDACCIÓN **Arteman Komunikazioa: Usoa Agirre, Gorka Etxabe, Gorka Zubizarreta.**

DISEÑO Y MAQUETACIÓN **Josan Martínez.** IMPRENTA **mccgraphics S. Coop.**

ENTIDADES COLABORADORAS **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritzza/Gobierno vasco.**



### ■ PERSONAS

10

ENTREVISTA

**Leire Mugerza,**  
presidenta de la Comisión  
Permanente y del Congreso

“Miramos al futuro, pensando  
en el legado”.

20

OFICIO

**Irati Preciado,**  
profesional de Charcutería  
y Carnicería en Eroski

Detrás del mostrador.



54

ENTREVISTA

**Djibril Sarr,**  
socio temporal de  
Fagor Ederlan

Desde Senegal,  
reinventando la vida.

73

MI ELECCIÓN

**Apurva San Jua, LUP**

“Tirar la toalla no es una opción”.

76

CULTURA VASCA

**Miembro de la  
comunidad drag vasca**

“Nací drag”.

80

OCIO

**Cómplices, una  
propuesta irresistible**

Décimo aniversario del  
Observatorio para la  
Igualdad de Eroski.

4



24

EN PORTADA

## ¡Hay otra manera!

Y en este sentido, Laboral Kutxa está inmersa  
en un proceso de reflexión repensando sus  
características principales para reforzar su *sentido*.



10

**Leire Mugerza**  
PRESIDENTA DE LA COMISIÓN  
PERMANENTE Y DEL CONGRESO

“Crear una sociedad mejor,  
esa es nuestra utopía,  
y con todas nuestras  
imperfecciones, intentaremos  
traer a tierra esa utopía”

### OPINIÓN

- 23 Javier Marcos  
**¡PINTAN BASTOS!**
- 47 Idurre Albizu  
**COMUNICACIÓN  
INTELIGENTE**
- 61 Juan de Los Ángeles  
**EL FACTOR DE LA  
INNOVACIÓN**
- 63 Mireia Sagardia  
**LA LOGÍSTICA EN 2024**



## ■ EMPRESA

### 16 DIVISIONES MONDRAGON MISE

Nueve cooperativas integradas en una división multidisciplinar.

### 56 ENTREVISTA MLAKoop, Juanan Martin

Empresa y relevo generacional: cómo gestionarlo.

### 64 MONDRAGON PEOPLE El reto del talento

MONDRAGON ha apostado por los embajadores y los directos del canal ShakingHub.

### 66 ODS 8 de marzo

Kit de herramientas para la igualdad de género.

### 72 SALUD LABORAL Medicina personalizada y laboratorio, un binomio inseparable

## ■ PLANETA

### 48 REPORTAJE Aniversario del terremoto en Turquía

Copreci Türkiye colabora en la reconstrucción de una escuela en Malatya.

### 67 ODS MONDRAGON Sostenible

Elaboración de diagnósticos y el desarrollo de nuevas metodologías.

## ■ COOP

### 22 iCLIC! Ekiola

Leintz Bailarako Ekiola estará preparada para finales de abril.



### 50 LAGUNARO 21 marzo, Asamblea General de LagunAro EPSV

Se propondrá revisar el criterio actual de cotización por las prestaciones de capitalización [pensiones].

### 60 iCLIC! MONDRAGON México

Alianza entre la cooperativa de ahorro Caja Popular Mexicana y la Universidad MONDRAGON México.

### 70 ASPALDIKOA Ikerlan, 50 años

La primera piedra de la innovación.

### 74 INSTITUTO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS LANKI Lanki, migración y emprendizaje

Ya está en marcha el programa *Hegoaldetik* de emprendimiento cooperativo para personas migradas.

### 78 MUNDUKIDE MST/Mundukide: 25 años de relación



# Diversificación: sinónimo de crecimiento

La diversificación se basa en ampliar el mercado potencial y expandirse mediante la adquisición de empresas o invirtiendo en nuevas actividades con el objetivo de aumentar la rentabilidad y la resistencia del negocio.

Eso es precisamente lo que están haciendo muchas cooperativas de Corporación MONDRAGON. Ante el reto de la sostenibilidad empresarial, están diversificando en producto, servicio e incluso mercado. Sobre todo, en tres áreas transversales: industria digital inteligente, sostenibilidad, y salud y bienestar. Y las redes se hacen eco de (casi) todo ello.



## Áreas principales donde se está diversificando: Industria digital inteligente, sostenibilidad, y salud y bienestar

La Corporación busca aliados con los que construir negocios innovadores, de largo recorrido, desde la tecnología, el mercado y/o los modelos de negocio. Además, es un socio industrial y de mercado de confianza para emprendedores y pymes que quieran hacer crecer su negocio.



FagorTaldea

La cooperativa COPRECI desarrolla un sistema electrónico de ignición y control de gas para la BBQ inteligente de la marca Weber.



BeAble Capital

IKERLAN y BEABLE CAPITAL crean BATTBELT para revolucionar el sector del almacenamiento de energía gracias a los materiales inteligentes.



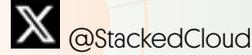
economista.es

Erreka suministra fijaciones a un proyecto de física en EEUU.





**Joseba Sagastigordia,**  
director de Desarrollo de  
Negocio en MONDRAGON  
Corporation: “Nuestra apuesta  
por las startups no es por  
generosidad, sino que estamos  
viendo que ahí hay un valor que  
queremos captar”.



**LKS Next desarrolla la nueva pla-  
taforma que unirá a las Adminis-  
traciones Públicas vascas en la  
atención socio-sanitaria.**



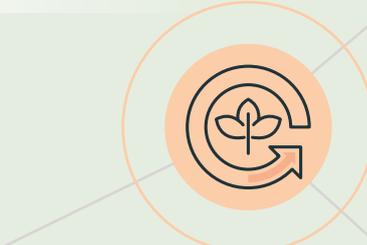
**INNOLAB Bilbao renueva y  
refuerza su apuesta por la  
tecnología e innovación con  
la incorporación de Sidenor,  
Ikerlan y Vicomtech.**



**“Conocemos a la startup ganadora de la VI.  
edición de Future Gastronomy Startup Forum.  
Oreka Circular Economy ayuda a acabar  
con el desperdicio alimentario gracias a la  
integración de un proceso tecnológico de  
medición que facilita la toma de decisiones  
de reducción y prima la revalorización  
del excedente a través de la donación a  
entidades sociales.” Amaia Egia Arronategi, la  
Directora de Desarrollo de Nuevos Negocios  
de Mondragon Business Development Center,  
participó en el foro como jurado.**



**Euskadi, territorio atractivo para  
la inversión en ciberseguridad  
gracias a la colaboración  
público-privada.**



# ORBEA LOTTO DSTNY EN LA ÉLITE DEL CICLISMO MUNDIAL



ORBEA y LOTTO, dos marcas históricas del ciclismo europeo han unido sus fuerzas para competir con los mejores en el gran circo ciclista del World Tour. La colaboración entre dos entidades con raíces en territorios apasionados por el ciclismo como Bélgica y Euskadi, no solo refuerza su compromiso con el deporte, sino también con sus aficiones.



**O**rbea y Lotto son dos entidades con hondas raíces en el mundo de las dos ruedas. Muy unidas a la competición desde hace muchísimos años. El equipo belga se fundó en 1985 bajo el patrocinio de la lotería nacional de dicho país y se trata de la escuadra más longeva del pelotón actual. En la actualidad es un equipo de la categoría UCI Pro Team.

Orbea lleva toda una vida ligada a la competición. Desde la década de los 80, que fue una década potente, probablemente la más laureada de la historia de la marca vizcaína. Fueron años de ciclismo auténtico, con ciclistas como Peio Ruiz de Cabestany, Pedro Delgado o Marino Lejarreta, que firmarían victorias en las tres grandes vueltas con las bicicletas Orbea. Pedro Delgado se llevó la Vuelta a España en 1985. El mismo año en que debutó el equipo femenino, uno de los primeros en competir en España.

### **A partir de 2007 de la mano de Euskaltel Euskadi**

Después llegaron los años del equipo de carretera Euskaltel Euskadi, que fue una de las escuadras más longevas, y habitual en las grandes vueltas. El Euskaltel fue el segundo equipo que más años estuvo como patrocinador de un equipo de carretera profesional, solo superado, precisamente, por el Lotto, y siempre llevó material de Orbea. Aquellas bicicletas y los maillots naranjas fueron el símbolo de toda una generación vasca de aficionados al ciclismo.

Entre el 2007 y 2010 fue la época dorada del Euskaltel, con Samuel Sánchez siendo segundo en el Tour del 2010 y en la Vuelta del 2009, tercero en la vuelta de 2007 y con la medalla de oro en los Juegos Olímpicos de Pekín 2008 en la prueba de ciclismo en ruta, también con Orbea.

### **Con Cofidis y con Euskadi Basque Country Murias Taldea en 2016**

Tras la época de Euskaltel Euskadi, Orbea volvió al panorama competitivo de la mano de Cofidis. Con la bicicleta Orca los franceses consiguieron más de una victoria. Aquella temporada del 2016 el Euskadi Basque Country Murias Taldea, de la categoría continental, también corrió con Orbea. Y ahora le toca el turno a un histórico del pelotón. En 2024, los aficionados vascos apoyarán, sin duda, a los ciclistas del Lotto Dstny en las carreteras del viejo continente, y la primera muestra de ello será la Itzulia 2024, que se celebrará del 1 al 6 de abril en las carreteras de Euskal Herria.

**GORKA ETXABE**



## Leire Mugerza

PRESIDENTA DE LA COMISIÓN PERMANENTE Y CONGRESO DE MONDRAGON

**“Crear una sociedad mejor. Esa es nuestra utopía, y, con todas nuestras imperfecciones, intentamos aterrizar esa utopía”**

Leire Mugerza [Mutriku, 1976] lleva trabajando desde hace más de 25 años en el seno de MONDRAGON: cuando estudiaba ingeniería mecánica en Mondragon Unibertsitatea, comenzó a trabajar como becaria en Eika; luego, estuvo en el centro Lea Artibai; y, después, en EROSKI. Ha trabajado en casi todos los campos de la Corporación y en la propia Corporación. Desde 2012 es miembro de la Comisión Permanente y del Congreso, y desde hace dos años, presidente de ambos. La primera mujer en llegar a este cargo habla con naturalidad y transparencia sobre el trabajo diario y el futuro, sobre el legado y la utopía, con un entusiasmo que entusiasma a quien lo escucha y con una convicción que convence a cualquiera. Como un árbol, MONDRAGON cree que, profundizando sus raíces, refuerza el tronco y que, reforzando el tronco, extiende sus ramas, para que los frutos lleguen más lejos.

**IRATI JIMENEZ**



**Fue una sorpresa para ti tu nombramiento?**

Sí, no esperaba ser candidata. Tenía otras cosas en la cabeza, y al principio me llevé un susto. Pero lo veo como un reto, y también es un reconocimiento, por supuesto. Son los miembros de todas las cooperativas los que te eligen y eso hace ilusión. Piensas que si te han elegido, lo harás. Y si necesitas ayuda, siempre puedes pedir. En las cooperativas estamos acostumbrados a ello y la gente siempre está dispuesta a ayudar.

**En la Comisión Permanente llevabas 10 años cuando te eligieron como presidenta, pero, sin embargo, ¿te ha sorprendido el trabajo o alguna parte del trabajo?**

Me ha sorprendido la proyección pública del cargo. No esperaba ver mi nombre en tantos sitios o recibir mensajes de tanta gente. Todavía se me hace raro a veces. También me ha chocado la proyección pública de MONDRAGON. A pesar de llevar muchos años en la Corporación, me ha sorprendido ver lo conocidos que somos, la imagen que tenemos, tanto a nivel internacional como estatal. Una imagen de empresa competitiva, innovadora, tecnológica, y también de empresa diferente.

**En estos dos años habría momentos duros, ¿tienes alguna espina clavada?**

Tengo un amigo que dice que la vida es una cuestión de actitud. Estoy de acuerdo. En la vida pasan cosas buenas y cosas malas, a nivel personal y profesional. La cuestión es cómo tomas tú esas cosas. Tienes que hacer una elección y yo hace tiempo que decidí que mi opción sería ver

**“Al final, lo que estás defendiendo es lo que se ha decidido entre todas y todos. Y eso da mucha fuerza. No es mi decisión, es la nuestra”**

# “Imagino a una MONDRAGON competitiva”

**Precisamente, porque es diferente, es difícil explicar qué es MONDRAGON. ¿Crees que se entiende desde fuera?**

No. Y ahí haría autocritica. Una vez le oí decir a la bertso-lari Enbeita que hemos cuidado el euskera como si fuera un cofre, que lo hemos tenido guardado. Y yo tengo la sensación de que con MONDRAGON nos ha pasado eso. Tenemos un tesoro que es un proyecto, pero un tesoro que no podemos guardar en un cofre. Tenemos que abrirlo. Y contarlo. Los vascos en general, y quizá más los guipuzcoanos, hemos sido de hacer y no decir. Contar no ha sido nuestra cosa favorita. Contar cosas malas no es agradable. Y contar buenos suena a vanidad. Pero, si tú no lo cuentas, alguien más lo contará, y lo que nosotros tenemos no es el modelo perfecto pero tenemos algunas cosas buenas que tenemos que contar porque merecen ser contadas.

**Hace poco en el Foro MONDRAGON hicisteis un ejercicio para imaginar al futuro MONDRAGON. ¿Qué salió?**

Todos estábamos de acuerdo a la hora de ver una MONDRAGON muy competitiva. No porque compita con los demás, sino porque busca la excelencia. Nuestras cooperativas deben ser las mejores en lo que hacen, pioneras en sus ámbitos. Tecnológicamente punteras, empresas sostenibles, y también empresas que contribuyan a la fusión de una sociedad más igualitaria y justa. Como empresas competitivas e innovadoras debemos ser referentes y traccionadores en materia de igualdad social. Tenemos la convicción de que, cuanto más competitivas sean

nuestras empresas, contribuirán a hacer una sociedad mejor allá donde estén.

**“Tenemos la convicción de que, cuanto más competitivas sean nuestras empresas, contribuirán a hacer una sociedad mejor allá donde estén”**



la vida de forma positiva. ¿Pasan cosas malas? Claro que sí. Pero eso no quiere decir que me quede ahí. Entonces, cuando miro hacia atrás me quedo con las cosas buenas. Para mí lo más importante es tener la conciencia tranquila. Saber que he hecho lo que he podido. Y en ese momento pensé que la decisión que había tomado era la mejor. Eso es lo que me vale.

**Transmites entusiasmo por lo que haces. ¿Mantienes la ilusión?**

Sí. Mantengo toda la ilusión. Cuando llegué al cargo pensé que era una oportunidad y sigo ilusionado porque los debates que tenemos aquí me parecen muy interesantes y se pueden hacer muchas cosas. A mí eso me motiva. Hacer cosas, pero cosas posibles. Es algo que decimos muchas veces. Que MONDRAGON es hacer cosas posibles. Y yo creo mucho en eso. En eso y en el trabajo que pueda hacer el equipo al que yo represento.

## Hoja de ruta para el futuro

**En estos momentos estáis en proceso de definición de la política socio-empresarial a cuatro años que se aprobará en el Congreso de este año. ¿Cómo va?**

Hemos recibido muchas aportaciones de las divisiones, y eso lo valoramos muy positivamente; significa que la gente tiene ganas de aportar. Tenemos que ordenar todo esto y formar ponencias. Y para hacer ese trabajo a mí me gusta imaginar que una ponencia es como un árbol con cuatro ejes. El primer eje son las raíces, ahí trabajamos lo que somos, y queremos profundizar en ello. El segundo, el tronco, son nuestros negocios. Este es un proyecto empresarial y tenemos que consolidar ese tronco. La tercera son los frutos que salen de las ramas, la influencia social de las cooperativas. Y eso es lo que tenemos que hacer, ampliarlo, abrirlo. Y el cuarto es el que conecta todo eso, la intercooperación; ese es el sudor o la estimulación del árbol. Todo está atado. Luego, claro está, que hay que trabajar mucho

**“Las cooperativas tenemos visión de futuro, miramos a largo plazo. En la sociedad actual esto es importante porque demasiadas veces se mira sólo al corto plazo. Y, para nosotros, lo importante es el legado, lo que ha dado y lo que dará la historia”**

para definir todo eso y meter muchas líneas ahí, y eso tiene su dificultad, pero veo muchas ganas e ilusión.

**A veces cuesta entender desde fuera que este tipo de procesos son largos y requieren tiempo, que van despacio.**

Va despacio, sí, y podría haber sido de otra manera, más ejecutiva, pero esto crea más conexión. Yo sé que llegar a todos los socios es muy difícil, pero deberíamos intentar llegar a todos los órganos, a todas las cooperativas. Eso ahonda sus raíces. Y así se consolida el tronco y se mejoran los frutos. El proceso te hace más fuerte. Y si hay que tomar decisiones urgentes, se toman, pero si las cosas están bien pensadas se toman decisiones mejores. Lo importante es que el proceso sea adecuado; luego, decidir; y con la decisión, seguir adelante.

**Eso da mucha convicción.**

Total. Al final, lo que tú defiendes es lo que todos decidimos. Y eso da mucha fuerza. No es solo tuyo, es de todos..

**En muchas divisiones ha habido relevos en los últimos años, este año cambiará el presidente, ¿comienza una nueva etapa?**

Siempre decimos que aquí nadie es imprescindible, y en los últimos años ha habido muchos relevos, de forma natural. El último ha sido el del presidente, y con eso hay sensación de una nueva etapa, sí. En cualquier caso, yo destacaría el proceso de elección del presidente, porque se ha hecho con la participación de todas las cooperativas, con tiempo y discreción. Primero, identificamos los retos que teníamos por delante; luego, pensamos en el perfil más adecuado para llevarlos a cabo; hicimos muchas entrevistas para decidir un perfil; y, en función de ese perfil, analizamos a todos los candidatos. El día de la decisión fue bonito, y el propio proceso muy enriquecedor. Para mí ha sido un lujo poder escuchar a personas con conocimientos tan diferentes.

## Al servicio de la sociedad

**En las empresas lo más importante son los servicios que prestan o los productos que realizan, pero en la base de MONDRAGON también están las ideas y los valores. ¿Hasta qué nivel son importantes?**

Tener una utopía es imprescindible. Si no, te quedas a la deriva. Yo creo sinceramente que nuestro objetivo es hacer una sociedad mejor. Yo soy muy consciente de las

## “Somos personas trabajadoras, somos propietarios y propietarias, pero estamos de paso, nuestro objetivo no es llevarnos lo que creamos, sino legarlo a los que vengan después”

imperfecciones que tenemos. Lo sabemos. Hay vida llena de imperfecciones y limitaciones. Pero creo que con todas esas imperfecciones y todos esos límites, lo que queremos conseguir es real. Tener raíces, mejorar la sociedad y dejar mejores comunidades a los que nos siguen. En todo eso creemos de verdad, que podemos crear una sociedad mejor. Esa es nuestra utopía. Lo que pasa es que hay que aterrizar esa utopía. Y en eso intentamos, con todas nuestras imperfecciones.

### **Las cooperativas siguen siendo una herramienta eficaz para transformar la sociedad, como creía Arizmendiarieta.**

Yo creo que son imprescindibles. Al final, nosotros tenemos una visión de futuro, miramos a largo plazo. En la sociedad actual esto es importante, porque demasiadas veces se mira sólo a corto plazo. Y, para nosotros, lo importante es el legado. Lo que ha dado y lo que dará la historia.

### **Y esa idea, la del legado, no ha quedado desfasada.**

No. Al revés. Nosotros trabajamos en cooperativas para los que vendrán. “Somos personas trabajadoras, somos propietarios y propietarias, pero estamos de paso. Nuestro objetivo no es llevarnos lo que creamos, sino legarlo a los que vengan después. Ese es el sentido de nuestro trabajo.

### **Cuando hablas del legado también hablas de sostenibilidad, de crear empresas sostenibles en el futuro.**

Sí, y sostenibles no sólo desde el punto de vista medioambiental, sino también desde el punto de vista de la cohesión social. En la sociedad se ven diferencias muy grandes y el reparto de la riqueza también debe ser nuestra responsabilidad. Y yo creo que las cooperativas, y en especial MONDRAGON, son un camino para ello. Desde el punto de vista territorial diría lo mismo. Las cooperativas están arraigadas, y son una herramienta para mantener el equilibrio territorial. En el País Vasco estamos dispersos

y mantenerlo es importante para mí. Las condiciones de trabajo dignas, la calidad del trabajo en sí, y otras muchas cosas imprescindibles para nosotros son importantes para la sociedad.

### **Dices utopía y hay cosas que vistas desde fuera son realmente utópicas.**

Ayudar a empresas en dificultades, por ejemplo. Yo conocí eso en Eika. Cuando yo empecé en Eika la cooperativa estaba pasando por un momento difícil, recibió ayuda, y ahora está en un gran momento. Ahí ves la fuerza que tiene prestarse ayuda el uno al otro. Ayudarse mutuamente sin pedir nada. Lo único que te piden es que, en una próxima ocasión, si es otra cooperativa la que está en dificultades, tú les prestes ayuda. Para mí ver eso fue transformativo. Eso no quiere decir que eso vaya a pasar siempre. A veces hay empresas que no van a ser viables y que van a tener que cerrar, con todo lo que eso conlleva a nivel humano. Eso también es vida. Pero también en estos casos el trabajo está garantizado. Eso es lo que garantiza MONDRAGON: podrás seguir haciendo tu trabajo, en una u otra cooperativa. Hemos formado una red que ayuda a todos y que no está en otros sitios, y para mí es lo que tiene valor.

### **Aunque desde fuera este tipo de cosas, cierres y demás, se han contado de forma muy dramática, hasta el punto de poner en duda al propio cooperativismo.**

Muchas veces he leído cosas como que el cooperativismo en sí está en duda, etc. Y no lo entiendo. ¿Qué es lo que está en duda? ¿Que las cooperativas existen? ¿Que suponen un beneficio para la sociedad? Eso nunca ha estado en duda, ni lo estará nunca. El modelo y lo que ha hecho MONDRAGON no se puede cuestionar. Con todas sus limitaciones, sí. Pero, su aportación es indiscutible. A mí me gusta mucho el lema de Laboral Kutxa, que dice: “Hay otra manera”. Así es, en el ámbito financiero y en todos los demás ámbitos, nosotros demostramos que hay otra forma. Nosotros sabemos cuáles son nuestras debilidades, hablamos constantemente de ellas, pero el modelo no está en cuestión. —

## “Hemos creado una red de ayuda para todas y todos, y eso no existe en otras partes y para mí es lo que realmente tiene valor”

Asuntos propios

## “Mi familia, mi pueblo, mis amigos... esas cosas”

### ¿Qué aficiones tienes?

Me gusta hacer cosas normales. Una cena tranquila en casa. Pasar un rato entre amigos. Mi familia, mi pueblo, esas cosas.

### ¿Eres lectora?

Me encanta leer y leo mucho por mi trabajo, pero me siguen quedando ganas al llegar a casa. Novelas, libros de intriga... de todo.

### ¿Dónde desconectas?

Pasando el tiempo con mis amigos, cenando con mi familia. En mi casa, en mi pueblo, paseando, conversando, haciendo cosas normales en mi entorno de siempre.

### ¿Y dónde cargas las baterías?

Viajando en autocaravana con mi familia, lo disfruto muchísimo.

### Elige un aspecto positivo de las cooperativas.

En una sociedad que piensa tanto en el corto plazo, las cooperativas trabajamos con la mirada en el futuro y pensando en el legado que dejaremos a la siguiente generación.

### ¿Y podrías decirnos una clara opción de mejora?

Creo que tenemos que abrirnos más a la sociedad. Tenemos un tesoro y no debemos esconderlo en un cofre sino enseñarlo y compartirlo.



“En una sociedad que piensa tanto en el corto plazo, las cooperativas trabajamos con la mirada en el futuro y pensando en el legado que dejaremos a la siguiente generación”

# Mondragon Ingeniería y Servicios

La digitalización, la consultoría tecnológica, la automatización o la ingeniería son solo algunas de las palabras del vocabulario diario de la División de Ingeniería y Servicios de MONDRAGON.

GORKA ETXABE



**N**ueve cooperativas cuyo fin es ofrecer servicios y dar soluciones a empresas y personas, en sectores muy diversos. También en este caso se puede decir que la División es una de las más heterogéneas de la Corporación por la diversidad de áreas y sectores que abarca. En sus nueve cooperativas encontramos prácticamente de todo. **Abantail** se dedica a la digitalización y ofrece un configurador de oferta y producto que permite obtener un producto personalizado al coste de uno seriado. **Galbaian** asesora y gestiona todo lo relacionado con patentes y marcas. **GSR** es una de las mayores empresas de Euskadi en gestión de residencias de personas mayores, centros de día y centros de salud mental y discapacidad. **Krean** ofrece desde servicios de ingeniería y arquitectura hasta la promoción y construcción de infraestructuras de diferente índole. **LKS Next**, por su parte, destina sus recursos a servicios de consultoría en gestión, tecnología y legal con una base tecnológica aplicada en muchas de las soluciones, también en el ámbito de la ciberseguridad para la industria. **MLAKOOP** es el resultado de la fusión de dos cooperativas históricas de MONDRAGON: Alecop y Mondragon Lingua, y ofrece principalmente servicios ligados al *talento*, tanto desde la atracción y desarrollo del mismo con su Universidad, que junto con Mondragon Unibertsitatea tiene en México, así como a la recualificación profesional ofreciendo servicios lingüísticos, traducciones y otros más específicos que necesitan las empresas. **MSI grupo** mejora la eficiencia y la calidad de la industria mediante soluciones de automatización, digitalización de los procesos productivos hasta la optimización de los mismos. La propuesta de **Ondoan** pasa por la oferta de servicios en el ámbito de la eficiencia de instalaciones de *interior* del edificio, desde la ingeniería e instalación, así como el mantenimiento de los mismos. Y por último, **Sareteknika** es líder en mantenimiento y reparación de electrodomésticos, calefacción y climatización.

## MISE en tu vida

Soluciones y servicios que ofrecen las cooperativas de MISE son fáciles de identificar en el día a día, como los edificios que diseña y construye Krean; sin ir más lejos, los edificios de Mondragon Unibertsitatea (el último, Hirekin), u otros como el Reale Arena, estadio de la Real Sociedad. La marca GSR está en las residencias de la tercera edad, y MLAKOOP se encarga de la formación en idiomas de nuestros hijos o de nuestros profesionales en las empresas. Galbaian nos va a ayudar si queremos registrar una marca o alguna propiedad intelectual. LKS Next nos acompañará en nuestras reflexiones estratégicas y cambios tecnológicos. Las máquinas de la planta de producción de Onnera Group han pasado el control de calidad de MSI. Y Abantail ha desarrollado el configurador de producto de todos los ascensores de Orona. Sareteknika cuida de nuestras calderas con cariño. Y Ondoan desarrolla toda la climatización de los edificios y gestiona, por ejemplo, la climatización del Palacio Euskalduna de Bilbao.

## Marijo Pagaldai

VICEPRESIDENTA DE LA DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y SERVICIOS DE MONDRAGON

### “No solo debemos ser tractores de talento internacional, sino también ser atractivos para el talento local”

#### MISE, hoy y de cara al futuro. ¿Cuáles son los retos actuales y futuros de MISE?

Creo que además de algunos retos generales como el de ser cooperativas competitivas, con negocios robustos y rentables, nuestro objetivo y necesidad principal es trabajar en intercooperación entre las empresas para ofrecer respuestas a problemas de calado que ya tenemos encima; como la captación de talento que ya hemos empezado a atraer desde Latinoamérica, así como la recualificación del talento que ya tenemos en las empresas. No solo debemos ser tractores de talento internacional, sino también ser atractivos para el talento local. En mi época la necesidad nos movía a buscar un trabajo seguro, estable; en esta época la necesidad es distinta, los jóvenes buscan un trabajo con sentido, que vaya más allá de lo económico. Debemos ser atractivos para las distintas generaciones, ofreciendo buenos proyectos, potenciando nuestros valores y nuestra esencia en la práctica. Tenemos el reto de ser relevantes en nuestros sectores y competir con los grandes, eso nos obliga a seguir ganando volumen e importancia entre nuestros competidores para ser referentes en el mercado.

Algo que tenemos muy claro es que para abordar las grandes transiciones a las que nos enfrentamos, intercooperar va a ser absolutamente imprescindible. Son tres las transiciones que deberemos afrontar los próximos años y ya están aquí. La transición energética, la digital y la social. Todas ellas van a generar oportunidades y sabemos que no podemos hacerlo de manera independiente, la dimensión es crítica.

En la práctica ya hemos comen-

zado a cooperar entre varias de nuestras cooperativas. LKS Next, Ondoan, MSI y Krean están desarrollando una propuesta de *sostenibilidad* con la que dar solución a la transición energética. En el ámbito de la digitalización Mondragon Services es otro ejemplo. Abantail, MSI y LKS Next han pasado de ofrecer diferentes soluciones a la industria a lo que llamamos Factory digital que abarca todo el proceso productivo.

#### ¿Cuál es la realidad actual del mercado en términos de tendencias y o competencia?

(...) —



Entrevista completa en [tulankide.com](http://tulankide.com):



**9** COOPERATIVAS  
**3.000** PERSONAS  
**300 M€** VENTAS

#### Cooperativas de la División



Centro de desarrollo tecnológico



# CONGRESO LANGUAGES LANEAN EN BILBAO

Las cooperativas tuvieron una importante presencia en el evento, dedicado a la gestión de las lenguas en el ámbito laboral.

**JAVIER MARCOS**

**L**a primera edición de este encuentro tuvo lugar en Bilbao, el 18 de enero en el Palacio Euskalduna y el 19 en el Museo Guggenheim. Un Congreso muy concurrido –aforo completo los dos días, según la organización– que puso el foco en la importancia de la gestión lingüística en el mundo laboral. Y es que la globalización, la diversidad, la apertura de la sociedad –y de las empresas–, la gestión del talento, las herramientas de traducción neuronal o la inteligencia artificial y el respeto que se merecen todas las lenguas, han hecho que la gestión lingüística sea un elemento cada vez más importante en el ámbito laboral. Y por eso esta primera edición de *Languages Lanean*, un espacio para compartir experiencias en el que participaron más de 500 personas, en un amplio programa con más de 50 ponentes. —



**1 Guro Refsum**

Profesor asociado de la escuela noruega BI Norwegian Business School.

**2 Sandra Sánchez**

Directora de Salud y Seguridad de GKN AUTOMOTIVE.

**3 Miren Dobaran**

Viceconsejera de Política Lingüística del Gobierno Vasco.

**4 Leire Mugerza**

Presidenta de la Comisión Permanente y del Congreso de MONDRAGON.

**5 Juan Mari Aburto**

Alcalde del Ayuntamiento de Bilbao.

**6 Bakartxo Tejeria**

Presidenta del Parlamento Vasco.

**7 Iñigo Urkullu**

Presidente del Gobierno Vasco.

**8 Bingen Zupiria**

Consejero de Cultura y Política Lingüística y portavoz del Gobierno Vasco.

**9 Arantxa Tapia**

Consejera de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente del Gobierno Vasco.

**10 Francisco Paniagua**

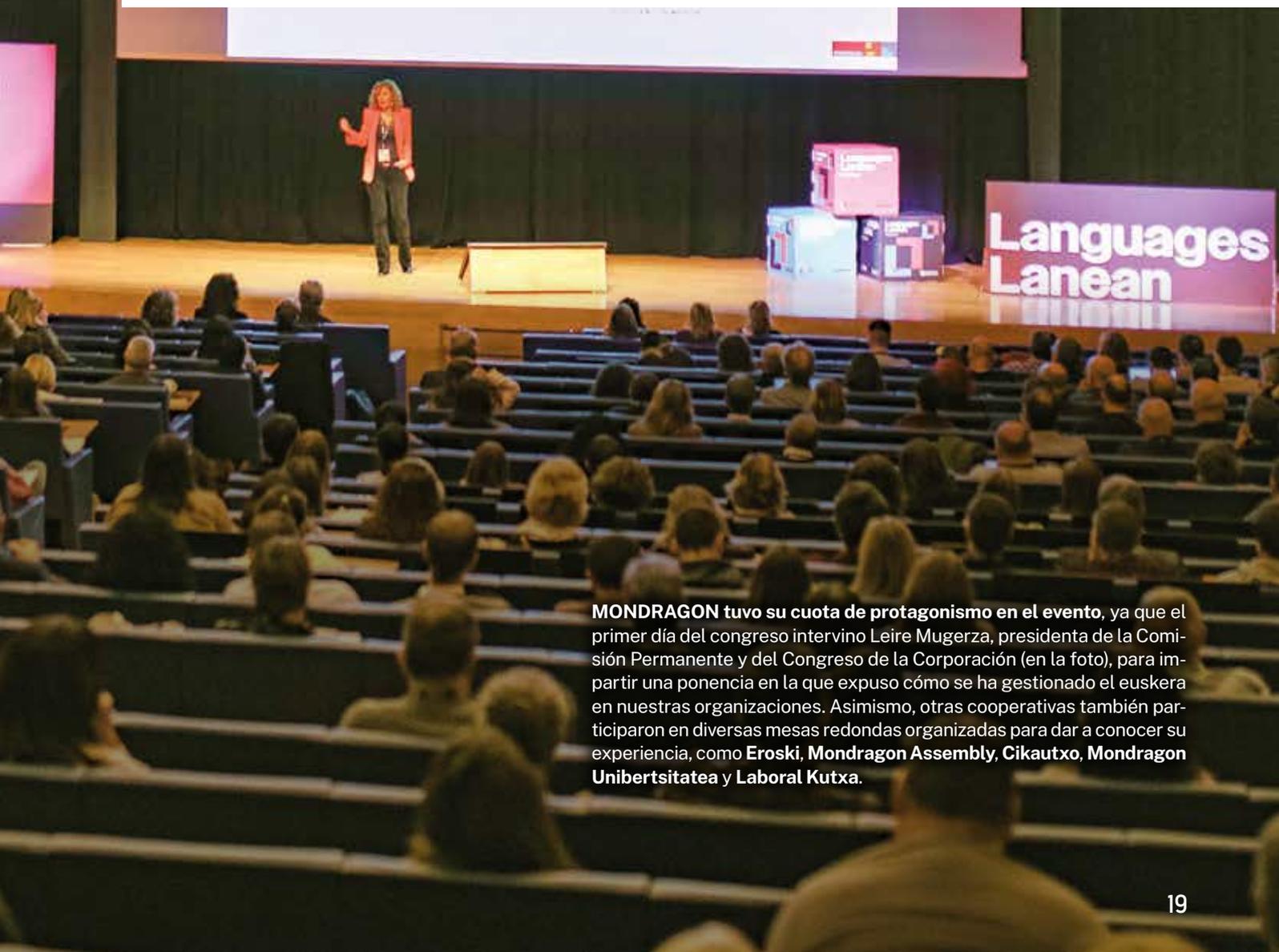
Responsable de Seguridad, Calidad y Medio Ambiente de la empresa KONE en Europa.

**11 Jóhanna Vigdís**

Asesora y ex directora ejecutiva del Centro de Tecnologías Lingüísticas de Islandia.

**12 Johann Hägmann**

Coordinador de la Federal Union of European Nationalities (FUEN) en Bruselas.



**MONDRAGON tuvo su cuota de protagonismo en el evento**, ya que el primer día del congreso intervino Leire Mugerza, presidenta de la Comisión Permanente y del Congreso de la Corporación (en la foto), para impartir una ponencia en la que expuso cómo se ha gestionado el euskera en nuestras organizaciones. Asimismo, otras cooperativas también participaron en diversas mesas redondas organizadas para dar a conocer su experiencia, como **Eroski**, **Mondragon Assembly**, **Cikautxo**, **Mondragon Unibertsitatea** y **Laboral Kutxa**.

Irati Preciado,  
Profesional de Charcutería  
y Carnicería en Eroski

## DETRÁS DEL MOSTRADOR

En el corazón de Donostia, Irati se despierta a las 6:30 de la mañana para dar comienzo a un nuevo día en la tienda de Eroski en Gros, donde ha trabajado durante los últimos 6 años.

Con una formación académica en Administración y Dirección de Empresas, Irati ha consagrado gran parte de su vida profesional a Eroski, donde se ha especializado en la gestión de productos Frescos.

USOA AGIRRE

**L**a jornada de esta socia de la cooperativa desde hace 7 años comienza temprano, ingresando a la tienda a las 07:30 horas para su puesta a punto. Una hora y media separan su labor de recepción y preparación de las secciones de frescos de la apertura al público a las 09:00, por lo que no hay tiempo que perder. Irati recibe a los camiones de suministro para organizar la preparación de las distintas secciones de frescos, desde la charcutería a la panadería. Despaletiza la carne (clasificar los productos que vienen en palés) y repone los productos para que las secciones rebosen fresca desde primera hora.

Después de este arduo trabajo matutino, Irati toma un breve descanso antes de continuar su jornada, generalmente centrada en las secciones de Carnicería y Charcutería. Sin embargo, su versatilidad la lleva a adaptarse a las necesidades del día a día: “No le tengo miedo a limpiar pescados cuando hace falta”, aclara. Aunque la contemplan años de formación y experiencia, está decidida a aprender más y por eso se encuentra inmersa en la Escuela de Mandos, la intensiva formación de Eroski con la que podrá capacitarse para ejercer un puesto de responsabilidad en sala de ventas. Concretamente, se está preparando para convertirse en Responsable de Área de Frescos.

La Escuela de Mandos es una oportunidad única para Irati y las otras 26 personas socias de Eroski que conforman la actual promoción, que es ya la tercera. El programa de desarrollo profesional, que se prolonga durante seis meses, proporciona una inmersión completa en puestos de responsabilidad de la tienda. Así, Irati pasará cuatro meses en la tienda de Arcco Amara siendo tutelada por una persona mentora, una profesional de Eroski que ejercerá el mismo cargo al que promociona Irati, con quien aprenderá a programar, organizar y supervisar el área y a gestionar las personas y los equipos bajo su responsabilidad, bajo la premisa de *learning by doing*. A este periodo le seguirán dos meses de prácticas en otra tienda, donde aplicar y adaptar sus conocimientos recién adquiridos.

La Escuela de Mandos se basa en capacitar con teoría, a través de más de 30 jornadas, y sobre todo con mucha práctica. El proceso comienza con una entrevista personal a cada aspirante, con el objetivo de alinear sus necesidades y aspiraciones con las de la organización, lo que demuestra el compromiso de la cooperativa con el desarrollo y crecimiento profesional de su talento interno.

Irati destaca la importancia de las numerosas oportunidades de formación que Eroski ofrece. Desde aprender sobre panadería hasta conocer los ciclos de temporada de los productos frescos, Irati ha ido ampliando sus conocimientos y habilidades. Formaciones que también le sirven para su día a día: “Antes de trabajar en Eroski no sabía que la temporada de la fresa empezaba ahora y que luego empezaba la de la cereza, por ejemplo; o que la carne siempre se debe cortar en sentido contrario a las fibras”.

**“Sueño con seguir avanzando en la empresa y estoy emocionada por la oportunidad que me brinda la Escuela de Mandos”**

Todo el aprendizaje adquirido le ha llevado a ser parte del equipo de Monitores/as de la Escuelas de Frescos, lo que a su vez le proporcionó el impulso para formarse en la Fresh Master, la Escuela Superior de Frescos para especialistas de Eroski, donde las formaciones se centran en aspectos cualificados de manipulación y corte, conocimientos de nutrición, así como en habilidades de atención al cliente. —



## Relación con el cliente

Para Irati, la relación con los clientes es especial. Ha aprendido las bases de un trato excelente para añadirles su propia impronta y disfruta de la interacción cotidiana, sobre todo de la que surge cuando atiende a su clientela tras los mostradores: “Es una satisfacción cuando vendes la carne y al día siguiente te vienen diciendo que estaba buenísima, que le ha salido la carne guisada espectacular o las albóndigas súper tiernas”, enfatiza. Sueña con seguir avanzando en la empresa y está emocionada por la oportunidad que le brinda la Escuela de Mandos.

Eroski, grupo de distribución de carácter cooperativo, destaca por sus relaciones profesionales cercanas y su enfoque en la gestión colaborativa. Irati se siente parte de una pequeña gran familia, un aspecto distintivo que diferencia a Eroski de otras enseñas. Con su dedicación y la cultura única de Eroski, Irati espera seguir creciendo profesionalmente y contribuir al éxito continuo de la cooperativa en los próximos años.



## LEINTZ BAILARAKO EKIOLA, LISTO PARA FINALES DE ABRIL

**L**a cooperativa Ekiola de Leintz Bailara finalizó el pasado mes de diciembre la instalación de las placas solares. Se han instalado 2.520 paneles de quinientos vatios en Garaia Gunea de Arrasate, que previsiblemente serán capaces de generar 1.375 megavatios por hora, cubriendo las necesidades de unas 600 familias.

La instalación ya está ejecutada y está pendiente de la puesta en marcha de una conexión que permita inyectar la energía que se generará en el parque en la red general de distribución eléctrica; para finales de abril, se espera que la electricidad generada en las casas de los usuarios de la cooperativa sea a través de la energía solar.

Así, la de Leintz Bailara sería la tercera cooperativa energética promovida por Ekiola que comenzaría a producir energía. Ekiola Mendialdea de Álava fue la primera, se puso en marcha en noviembre de 2023; Ekindar de Azpeitia será la segunda, ya iniciadas en pruebas; y la de Leintz Bailara será la tercera.

En cuanto a la cooperativa de Azpeitia, ya tienen pruebas en marcha y a partir de abril cerca de 550 familias recibirán el suministro eléctrico a través de Ekiola.

### Próximos proyectos

Se están construyendo otras dos instalaciones en Álava, Salvatierra y Zigoitia. Y la previsión es que también empiecen a trabajar de forma inmediata en Lea Artibai y Zumaia. Además, la intención es poner en marcha los proyectos de Urretxu y Galdakao antes de que finalice el año 2024.

Cabe destacar que las cooperativas promovidas por Ekiola obtuvieron una subvención de 4,5 millones de euros en la primera convocatoria para la creación de comunidades energéticas a través del programa CE Implementa y de 8 millones en la segunda convocatoria. Estas subvenciones afectan directamente a la reducción de la aportación inicial de los socios de la cooperativa. —

**Javier Marcos**  
DIRECTOR DE TU LANKIDE



## ¡PINTAN BASTOS!

La evolución demográfica apunta a un envejecimiento de la población, lo cual supondrá retos de calado para empresas y para la sociedad.

**D**emográficamente, la situación tiene sus bemoles. Veamos: ¿Sabes que en Euskadi ya tenemos casi 1.000 personas mayores de 100 años? Lo cual está muy bien, porque indica que cada vez vivimos más años. ¿Y sabes que, según la proyección del Eustat, la población de 65 o más años en 2036 seguirá aumentando y su peso llegará al 29,3%? ¿O que el crecimiento de la población de Euskadi hasta 2036 se va a deber exclusivamente al saldo migratorio (inmigraciones menos emigraciones), aportando 194.700 personas? ¿Y que el saldo natural (nacimientos menos defunciones) será negativo en todo el periodo, lo que provocaría que la población disminuya en 109.900 residentes por el aumento de las defunciones y la disminución de los nacimientos?

Esos son los datos, que pintan

un escenario complicado. Porque esa pirámide poblacional plantea desafíos críticos sobre la sostenibilidad de los sistemas de pensiones, la atención sanitaria y la fuerza laboral, entre otros aspectos. Asimismo, el envejecimiento poblacional también implica una reducción de la población activa, es decir, menos trabajadores para sostener industrias clave, como algunas de las nuestras.

En definitiva, un reto con mayúsculas del que no sé yo si somos muy conscientes. Porque la evolución demográfica afectará a nuestros centros educativos –descenderá el número de matriculaciones–, al grueso de nuestras empresas industriales –la pelea por captar y retener talento es ya una realidad–, e incluso a nuestros patrones de consumo –tanto de alimentación, como de ocio–. Habrá que ponerse las pilas. Implicar a go-

biernos, empresas y la sociedad civil para intentar mitigar los efectos negativos de esta evolución en términos de crecimiento sostenible y cohesión social.

### ¿Qué se puede hacer?

De cara a vislumbrar algunas soluciones, los expertos hablan de fomentar la natalidad (con políticas de apoyo a la familia y medidas de conciliación laboral y familiar); atraer y retener talento (facilitar la llegada y la integración de inmigrantes cualificados); o incentivar la innovación y la digitalización (para aumentar la productividad y reducir la dependencia de la fuerza laboral). Yo creo que, ante este desafío demográfico, en los próximos años tenemos que situar el foco en la cohesión social. La integración de inmigrantes, la redistribución de recursos y la creación de políticas inclusivas son fundamentales para mantener la armonía social y la solidaridad intergeneracional. Es decir, un ejercicio de adaptación –contamos con la experiencia de los años 60 y 70, con la llegada de muchas personas a Euskadi–, sin perder de vista nuestra identidad y valores con el fin de generar un futuro próspero y sostenible para las generaciones venideras. —

**“Habrá que ponerse las pilas. Implicar a gobiernos, empresas y sociedad para intentar mitigar los efectos negativos de esta evolución demográfica en términos de crecimiento sostenible y cohesión social”**

# Laboral Kutxa Zentzua

## UN PROYECTO CON SENTIDO

TU Lankide se cuela en el taller celebrado a finales de febrero y vive, con el resto del equipo, la experiencia *Zentzua*.



**XABIER EGIBAR**  
DIRECTOR GENERAL  
DE LABORAL KUTXA

**Xabier Egibar, director de Laboral Kutxa, explica en este artículo los pormenores del proyecto *Zentzua*: por qué lo emprendieron, para qué, cómo lo han implementado, qué han aprendido en el camino y las conclusiones que han extraído.**

## Razones y objetivos

Líderes de opinión y directivos cada vez discuten más sobre cómo ejercer una actividad empresarial que sea competitiva y rentable, a la vez que responsable y sostenible. Lo hacen desde la convicción de que nos encontramos ante una nueva era caracterizada por profundos cambios en los comportamientos de las personas, que afectarán tanto a su rol como trabajadoras como al papel que desempeñan como consumidoras y usuarias de productos y servicios, que van a impactar de manera directa en las organizaciones.

Por ello, en el diseño de las estrategias empresariales irán adquiriendo una mayor relevancia cuestiones como el propósito y la cultura empresarial, o la contribución de las empresas a la sociedad, en su doble vertiente social y de protección del medio ambiente. Espacios que en parte tuvieron un protagonismo importante en los orígenes de nuestra experiencia cooperativa, pero que durante los últimos años hemos dejado en un segundo plano y procede recuperar.

Centrándonos en la experiencia en Laboral Kutxa, conviene en primer lugar contextualizar que en 2019, tras la toma del testigo por parte del nuevo equipo directivo, abordamos una reflexión estratégica en un escenario todavía muy complejo, en el que seguíamos sufriendo las consecuencias de una de las crisis más importantes en la historia del sector financiero y unos tipos de interés que lastraban nuestra rentabilidad, lo cual traía consigo la necesidad de continuos ajustes organizativos. Además, observábamos un futuro expuesto a cambios disruptivos consecuencia de la digitalización, nuevos comportamientos de los clientes, y una presión regulatoria cada vez más intensa.

Teníamos las prioridades claras: debíamos continuar asentando todo aquello que en el ciclo anterior nos permitió ser de las pocas entidades en superar la crisis, manteniendo el control y la confianza de todos los agentes (internos y externos) y, en paralelo, mejorar nuestra competitividad y abordar un proceso de transformación para reforzar nuestra posición de mercado futura. Y así lo hicimos.

La reflexión culminó con el diseño de una doble agenda estratégica (competitiva y transformadora), y, sin embargo, en el equipo directivo teníamos la conciencia de que nos faltaba algo y se hacía necesario abordar un espacio de reflexión más profundo. Tras algunas interacciones colectivas y entrevistas individuales con los miembros del equipo, de manera resumida éstas fueron las principales conclusiones



Un grupo de personas participantes en uno de los talleres Zentzua pasea por las instalaciones de Laboral Kutxa en la ladera de Olandixo.

que nos llevaron a emprender este camino, el proyecto que finalmente denominamos *Zentzua*.

Internamente, la cooperativa había sufrido importantes cambios consecuencia del relevo generacional, que nos fue haciendo perder referentes; la crisis había dejado hondas cicatrices en nuestras personas, y los cambios en el negocio iban a exigir un nuevo rol a nuestros profesionales. Era pues necesario hablar de nosotros mismos para renovar nuestro compromiso y sentimiento de orgullo de ser parte de un proyecto con valores compartidos, que trasciende al propio individuo. Y también para activar la organización impulsando el talento individual, poner en valor el espíritu cooperativista y los derechos y obligaciones que supone, y tomar conciencia de que las personas somos el elemento fundamental en nuestra cooperativa.

**“Observábamos un futuro expuesto a cambios disruptivos consecuencia de la digitalización, nuevos comportamientos de los clientes, y una presión regulatoria cada vez más intensa”**



Pero el proyecto también era importante desde una perspectiva externa, pues una entidad como la nuestra, muy orientada al servicio al cliente y cuyos orígenes están fundamentados en la necesidad de una transformación social, por diversas razones durante las últimas décadas, había sufrido cierta desconexión con la sociedad. Creíamos que debíamos recuperar una nueva sintonía con la sociedad actual.

## El proceso

Cuando en nuestro Consejo de Dirección decidimos emprender este camino, por mi parte era plenamente consciente de la dificultad del viaje, pues suponía un desplazamiento hacia un espacio en el que los ejecutivos no tenemos tanta confianza en nosotros mismos: nos alejábamos

de los números y objetivos, y nos exigía transitar de la habitual gestión de lo concreto al manejo de conceptos más abstractos. Un viaje en el que anticipaba momentos de desorientación y pérdida en una nebulosa de ideas vagas y generalidades, y un caminar pleno de dificultades hasta encontrar un suelo estable en el que dar pasos más firmes. En definitiva, una pequeña aventura alejada de nuestro día a día que ahora, con cierta perspectiva, puedo decir que está ayudando a alinear en mayor medida al propio equipo directivo y a la organización en su conjunto.

El camino lo iniciamos con una mirada al pasado, para conocer con detalle nuestros orígenes y compartir las señas de identidad históricas de Laboral Kutxa. Esta parte deparó sorpresas, nos llenó de orgullo, y sirvió para ir generando una narrativa compartida; y para seleccionar las cualidades que seguimos considerando vigentes y diferenciales, y por tanto han de seguir guiando el futuro de la institución. A partir de ahí, incorporamos las nuevas tendencias que marcan las preocupaciones y el futuro de las personas y la sociedad, tratando de darles nuestra respuesta como organización, de forma que vayan complementando los rasgos originales.

Así, hemos logrado extraer y acordar cuáles son los rasgos identitarios por los que deseamos ser identificados como organización, y los principios y comportamientos que nos deben caracterizar como entidad, tanto en las dinámicas internas como en la relación con el resto de los grupos de interés, especialmente con clientes y sociedad.

Como resultado de este proceso hemos ordenado, priorizado y documentado un compendio de ideas, reflejándolas en una narrativa compartida y actualizada a la que podamos dar uso interno y externo. En ella se recogen nuestro *Propósito* y nuestro *Legado*, la *Misión*, y los *Valores* y *Comportamientos* que nos deben caracterizar. Me gusta decir que *Zentzua* pretende explicitar un compromiso como organización: un pacto entre las personas que conformamos Laboral Kutxa, y unos compromisos con nuestros clientes y las comunidades de las que formamos parte.

Todo ello ha sido fruto de un proceso participativo en el que han tomado parte personas de todas las edades, procedencias y responsabilidades dentro de la organización, y en el que también hemos preguntado a

**“Me gusta decir que *Zentzua* pretende explicitar un compromiso como organización: un pacto entre las personas que conformamos Laboral Kutxa, y unos compromisos con nuestros clientes y las comunidades de las que formamos parte”**

nuestros clientes, líderes de opinión y personas del ámbito cooperativo. Un caminar en el que nos ha acompañado el equipo de Gestión Social de MONDRAGON y en el que hemos sentido especialmente la colaboración y el respaldo de nuestro Consejo Rector. A todos ellos les quiero agradecer su colaboración.

## El resultado

Como resultado de este proceso hemos logrado consensuar un **propósito** (podríamos decir que *hemos recuperado* el inicial). Responde a la pregunta básica de por qué y para qué existimos, fijando un norte aspiracional que dota de un sentido profundo a nuestro proyecto cooperativo.

Idoia Maiz explica al grupo algunas características de los edificios de Laboral Kutxa.



Este propósito se complementa con una **misión** y unos **valores**, que nos guiarán en el *qué y cómo lo haremos*, impregnando tres grandes ámbitos de actuación: nuestras relaciones internas, es decir las **personas**; la relación con los **clientes**; y lo que deseamos aportar a la **sociedad**, a las comunidades de las que formamos parte. En cada uno de los tres ámbitos, hemos definido una serie de conceptos, que son los que le dan forma a ese *cómo* queremos ser. Dichos conceptos cuentan con definiciones que han resultado de un extenso proceso de consenso en los diversos grupos de trabajo habilitados durante el proyecto.

### Ámbito de las PERSONAS

Ha aflorado con extraordinaria fuerza el concepto del Legado y la toma de consciencia de que somos *propietarios transitorios* de la entidad, lo cual nos da una visión intergeneracional de la experiencia cooperativa. De aquí derivan aplicaciones concretas como son el fortalecimiento financiero de la cooperativa incrementando sus reservas, y la incorporación de criterios de gestión y rentabilidad con una perspectiva de largo plazo, muy unida a la idea de sostenibilidad.

Hemos explicitado la idea de la responsabilidad individual y la autoexigencia en el logro de los retos individuales, muy relevante para no caer en la mediocridad tapada tras el éxito colectivo, si bien siempre contemplamos lo individual unido al sentido compartido y el trabajo en equipo. Y también hemos decidido que deseamos adaptarnos a los nuevos tiempos, para ser atractivos para los nuevos profesionales; en este sentido hacemos referencias expresas a la creación de entornos de trabajo de calidad, a la flexibilidad y la conciliación, y también a la igualdad. E incorporamos dos conceptos que aun siendo de sobra conocidos en nuestra cultura cooperativa, conviene recordar y poner en valor: la solidaridad retributiva, y la transparencia y objetividad en la definición de los puestos de trabajo, y por tanto de nuestras retribuciones.

Decimos también que desarrollaremos un modelo de liderazgo en el que se complementa el necesario rigor y ejecutividad, con la promoción de valores y comportamientos individuales y colec-



El grupo durante un ejercicio en la sede central.

tivos que son nuestra seña de identidad. Y, por último, hemos explicitado que no deseamos ser una cooperativa solitaria, sino solidaria, y que somos parte de una experiencia cooperativa más amplia que la propia de Laboral Kutxa, somos parte de MONDRAGON.

### Ámbito de los CLIENTES

Muy importante en un negocio retail como el nuestro, recogemos nuestra determinación de llevar a la práctica una banca con valores, honesta, cercana y profesional. Expresamos que les asesoraremos con pedagogía para que tomen decisiones correctas en su planificación financiera y que fomentaremos una financiación y consumo responsables, que eviten el sobreendeudamiento de las personas y familias. También que desarrollaremos políticas de precios acordes al valor que proponemos, y por tanto sin abusos. Y que desplegaremos una política de accesibilidad integral que prestará especial atención a colectivos considerados como discapacitados y vulnerables, además de recordar que impulsaremos el euskera en nuestras relaciones.

### Ámbito de la SOCIEDAD

El del compromiso social, el que ha requerido de un mayor esfuerzo de concreción, y al que, en mi opinión, todavía le queda recorrido de mejora.

En este sentido cabe recordar que Laboral Kutxa nació con un firme propósito de transformación social, que era percibido nítidamente por la sociedad, gracias a la involucración social de la entidad mediante la aplicación directa del FEP y el rol de la división empresarial, cuyos objetivos eran crear empleo y riqueza creando cooperativas, roles que a partir de los

años noventa quedaron en manos de MONDRAGON.

Hemos expresado que seguimos creyendo firmemente que uno de los principales ejes de transformación social es la extensión de nuestra experiencia cooperativa, pues multiplica el impacto y distribución de la aplicación de nuestros recursos en la sociedad. Además, lo hace en un modelo de democracia empresarial que crea empleo de calidad, empodera a las personas y genera un reparto más igualitario de la riqueza.

Afirmamos también que la educación es la palanca más potente para cimentar una sociedad próspera, consciente y sostenible, y que el conocimiento arraigado en el territorio es un elemento estratégico para su futuro. Por ello continuaremos invirtiendo en la formación universitaria y profesional, para desarrollar personas que puedan responder a las necesidades de las empresas y la sociedad.

Además, fomentaremos el empoderamiento de las personas, dotándolas de educación y herramientas para el emprendimiento, la empleabilidad y el autoempleo. Expresamos también nuestra intención de ser agentes activos para que la transición que estamos viviendo sea medioambientalmente sostenible y socialmente justa, y sin lugar a duda seguiremos invirtiendo en el sostenimiento de la cultura vasca y el euskera, pues nos sentimos protectores de este legado.

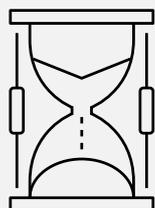
Durante este proceso, hemos observado la oportunidad de impulsar espacios de intercooperación en el ámbito del compromiso social dentro de MONDRAGON, y también de colaborar con todos aquellos agentes que, compartiendo nuestros valores, persigan las mismas metas.

**“Seguimos creyendo firmemente que uno de los principales ejes de transformación social es la extensión de nuestra experiencia cooperativa, pues multiplica el impacto y distribución de la aplicación de nuestros recursos en la sociedad”**

# A modo de reflexión final

# 1.

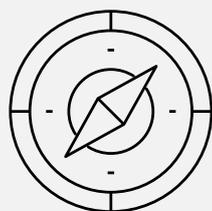
## Conexión con nuestra historia



El proceso nos ha servido para conocer mejor nuestra extraordinaria historia y las razones que movieron a nuestros fundadores y sus colaboradores, lo cual nos ha llenado de orgullo, haciéndonos conscientes de las diferencias con otras entidades bancarias y organizaciones no cooperativas. Esto nos está llevando a reconsiderar algunas prioridades, decisiones y prácticas, en la búsqueda de un nuevo equilibrio en el diseño de nuestra estrategia.

# 2.

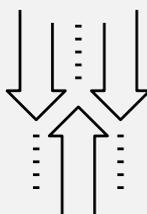
## Recuperación del Propósito



Ha sido un proceso muy interesante para recuperar nuestro *Propósito* inicial y reforzar la idea de que, como cooperativa de trabajo asociado, somos una organización basada en la soberanía de las personas, en la que continuamente debemos buscar la mejor combinación de democracia organizativa y eficiencia empresarial. De ahí la importancia de mantenerla actualizada y activa, incidiendo continuamente en la importancia del doble desempeño que tenemos las personas, como profesionales y cooperativistas, para que nuestros proyectos cooperativos no se degraden ni se orienten equivocadamente.

# 3.

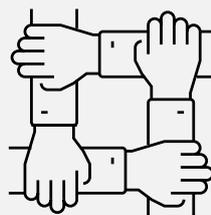
## Diferentes



Se ha reforzado la convicción de que en nuestras cooperativas contamos con unos fantásticos diferenciales en términos de democracia participativa, transparencia, solidaridad interna y externa, diversidad e igualdad, que tenemos que poner en valor interna y externamente.

# 4.

## Compromiso social



Nos ha servido también para recordar que, como experiencia cooperativa, lo somos en tanto incorporamos el compromiso social, algo que en las últimas décadas ha estado en un segundo plano y es necesario recuperar, aprovechando, además, las oportunidades que presenta la intercooperación en el ámbito social.

**“Ha sido un proceso muy interesante para recuperar nuestro Propósito inicial y reforzar la idea de que, como cooperativa de trabajo asociado, somos una organización basada en la soberanía de las personas, en la que continuamente debemos buscar la mejor combinación de democracia organizativa y eficiencia empresarial”**

# 5.

## Expansión del modelo cooperativo

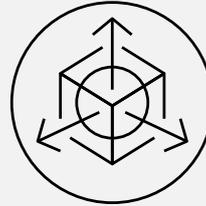


Tenemos la responsabilidad de expandir nuestro modelo cooperativo, de hacerlo crecer; y también de conectar y ayudar a las nuevas experiencias cooperativas que están germinando en las comunidades en las que estamos presentes, muchas de ellas disruptivas, llenas de nueva energía joven y orientadas a la transformación social.

**“Debemos incorporar con más fuerza líneas de actuación concretas en el desarrollo del compromiso social y la sostenibilidad medioambiental; darán un sentido más amplio a nuestra existencia, y mejorarán nuestra imagen, competitividad y capacidad de atraer talento, pues conectaremos con las generaciones jóvenes”**

# 6.

## Empresa moderna



Quiero reforzar la idea de que tenemos en nuestro ADN las claves de lo que, según muchos autores, tiende a ser la empresa del siglo XXI. Pero es necesario integrarlas en nuestras estrategias, trabajarlas, redactándolas en narrativas consensuadas y entendibles, generando una conexión continua entre las mismas y sus aplicaciones prácticas, para hacerlas tangibles recurrentemente, y que las personas tomemos continua conciencia de ellas. En definitiva, procede arar y abonar continuamente el campo de la cultura cooperativa en nuestras organizaciones para sentirnos orgullosos de la experiencia que compartimos.

Asimismo, debemos incorporar con más fuerza líneas de actuación concretas en el desarrollo del compromiso social y la sostenibilidad medioambiental; darán un sentido más amplio a nuestra existencia, y mejorarán nuestra imagen, competitividad y capacidad de atraer talento, pues conectaremos con las generaciones jóvenes. —



Turno de presentaciones personales en la primera sesión del taller en Otalora.

Nuria Agirre proyecta su mirada desde el ámbito de las personas en torno al proyecto *Zentzua*. La idea central es que las personas de la entidad vivan en su vida cotidiana la aspiración fundamental de Laboral Kutxa.

USOA AGIRRE



Nuria Agirre comenta que el Propósito de Laboral Kutxa, *Zentzua (Sentido)*, “se ha formulado a través de un proceso dinámico y evolutivo que ha involucrado a diferentes agentes internos y externos a la organización”. Y añade que “ahora el desafío es pasar de la declaración del Propósito a su exitosa implementación en la Entidad”.

## Nuria Agirre

DIRECTORA DEL ÁREA DE PERSONAS Y MEDIOS DE LABORAL KUTXA

“*Zentzua* es un punto de inflexión en la historia de nuestra entidad”

## “Queremos transformar la Entidad para pasar de ser una *organización con Propósito* a una *organización que vive su Propósito*”

### **Ser una organización que “viva su propósito”. ¿Y eso cómo se hace?**

En base al marco conceptual que nos ha guiado durante todo el proceso, la implementación del Propósito la estamos fundamentando en tres componentes interrelacionados: conocimiento, acción y motivación. El conocimiento implica comprender explícitamente el Propósito, conocerlo, mientras que la acción se refiere a llevarlo a cabo en la práctica, con acciones concretas. La motivación, por otro lado, representa las necesidades profundas de cada persona y hace referencia a que el Propósito debe ser una fuente de inspiración, de ilusión, para que las personas aporten lo mejor de sí mismas.

### **Ya después vendrá el despliegue a diferentes ámbitos, ¿no es así?**

Eso es, a través de diversas iniciativas, tanto a nivel interno como a nivel de la clientela y la sociedad. Estamos activando las palancas de la Estrategia, alineando *Zentzua* con la Estrategia de la entidad, estableciendo compromisos con la clientela y la sociedad para hacer realidad *Zentzua*, estamos desarrollando el Liderazgo para que impulse contextos de trabajo que potencien la implantación de *Zentzua*, y estamos alineando los Sistemas de Gestión y sobre todo los sistemas de gestión de personas, para que contemos con unos sistemas centrados en el Propósito, y estamos actuando sobre la Comunicación formal y regular de *Zentzua* (videos, comunicaciones, soportes, etc.).

### **Talleres *Zentzua***

#### **Otra iniciativa novedosa que estáis implementando son los talleres de diálogo, ¿no es así?**

Efectivamente, hemos puesto en marcha unos talleres de formación y diálogo (*Zentzua Topaketak*), en los que están participando todas las personas de la organización, con el objetivo de dar a conocer el pro-

yecto y conectar/reconectar con nuestros elementos identitarios, buscando generar un impacto y conexión con el orgullo de pertenencia a Laboral Kutxa a este proyecto cooperativo/colectivo.

Cada semana convocamos a un grupo mixto de 15 personas (personas de diferentes ámbitos de la entidad, con responsabilidades diferentes, de diferentes ámbitos geográficos, edad, género...) y las sesiones se desarrollan a lo largo de dos días consecutivos, en diferentes espacios físicos (Otalora, nuestra sede central en Arrasate...) y finalizan con una comida en nuestro Caserío en Olandixo.

#### **¿Qué tipo de contenidos tratáis en los talleres?**

Comenzamos los talleres-experiencia conectando con la historia de la Entidad y desgranando los conceptos claves de la cultura cooperativa, y a continuación presentamos los comportamientos formulados en *Zentzua*, tanto internos como con la clientela y la sociedad, habilitando espacios para la reflexión y la generación de propuestas. El diseño de los talleres lo hemos hecho desde la experiencia de las personas participantes, tratando de mantener la reflexión viva más allá de los talleres, combinado la parte cognitiva y la emocional.

#### **¿Qué valoración hacéis de la experiencia? ¿Cómo vais a mantener vivo el proyecto?**

La valoración de estos talleres está siendo muy positiva, y los participantes están expresando su compromiso y entusiasmo con *Zentzua*. Mantenerlo vivo requiere un espacio continuo de diálogo y reflexión dentro de la organización, y para ello, tenemos previsto generar una *Comunidad Zentzua* para compartir la evolución del Propósito y proporcionar retroalimentación a la Dirección.

#### **Definitivamente, este proyecto ha supuesto un antes y un después en la entidad, ¿no te parece?**

Sí. *Zentzua* está incorporando un cambio cualitativo en Laboral Kutxa, un punto de inflexión, y nuestra ambición es que su implementación exitosa mejore el compromiso y satisfacción de las personas, la conexión colectiva, la capacidad de atraer, motivar y fidelizar talento, la generación de relaciones solidas con la clientela, nuestro compromiso con la sociedad y los resultados organizativos. —

# ZENTZUA

## Línea del tiempo: 2019-2027

“Tenemos que dar sentido a lo que hacemos, a cómo lo hacemos, a nuestros valores y a nuestro carácter. Para buscar respuestas a nuestro origen y trayectoria, y para dar forma al legado”



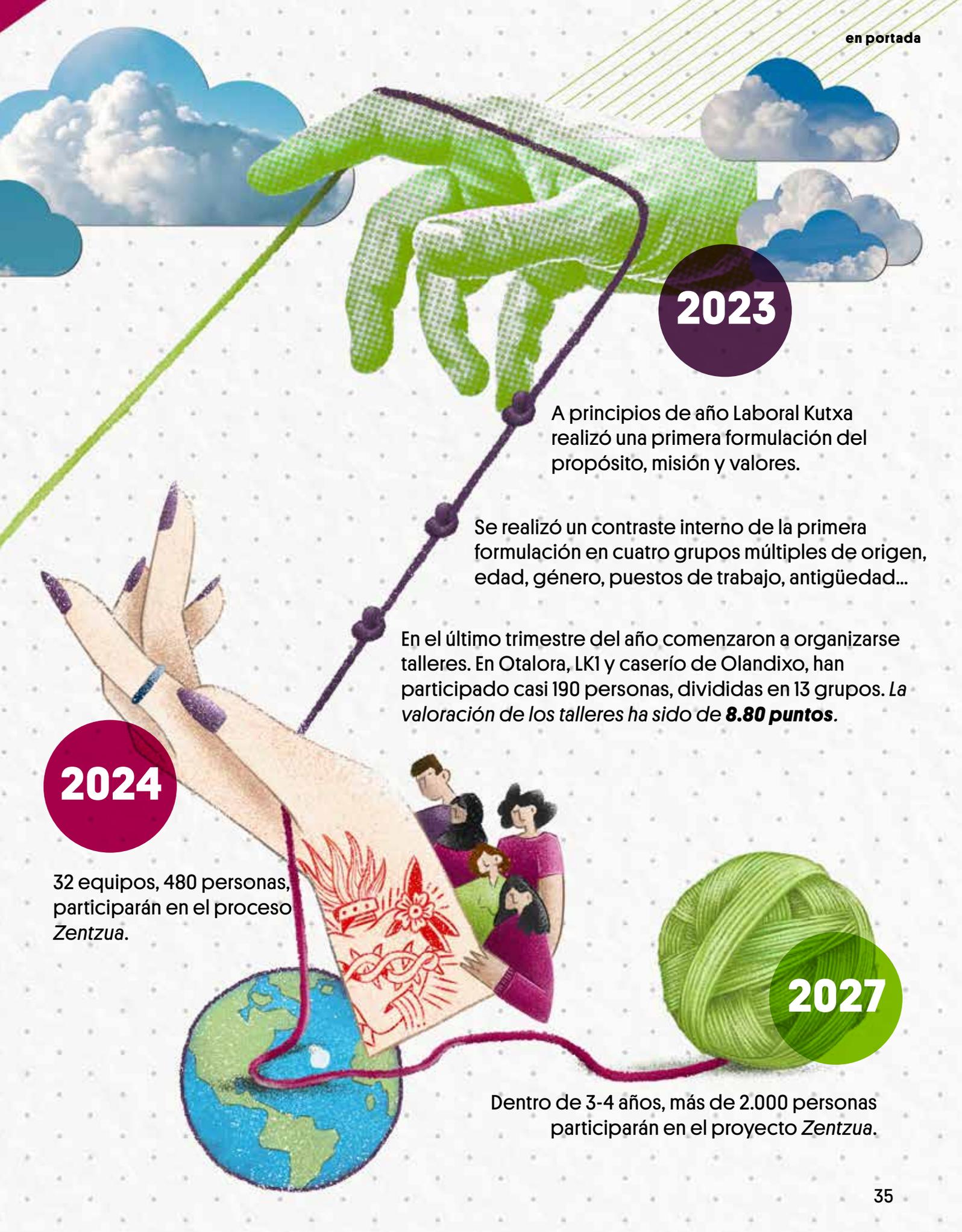
2019

Los comienzos del proyecto *Zentzua*.



2022

Se puso en marcha el proceso.



2023

A principios de año Laboral Kutxa realizó una primera formulación del propósito, misión y valores.

Se realizó un contraste interno de la primera formulación en cuatro grupos múltiples de origen, edad, género, puestos de trabajo, antigüedad...

En el último trimestre del año comenzaron a organizarse talleres. En Otalora, LK1 y caserío de Olandixo, han participado casi 190 personas, divididas en 13 grupos. *La valoración de los talleres ha sido de **8.80 puntos**.*

2024

32 equipos, 480 personas, participarán en el proceso Zentzua.

2027

Dentro de 3-4 años, más de 2.000 personas participarán en el proyecto Zentzua.

# Una visita a las raíces con el foco puesto en el legado

TU Lankide se cuela en el taller celebrado a finales de febrero y vive, con el resto del equipo, la *experiencia Zentzua*.

**GORKA ETXABE**

**F**ebrero no es el mejor mes para disfrutar del entorno del Palacio de Otalora, testigo desde 1350 de miles de aventuras, lucha de linajes y desde el siglo pasado, de infinidad de historias personales ligadas al cooperativismo.

El día arranca con pesadez, y al sol le cuesta calentar el entorno. Nos encontramos en el espectacular paraje de Aozaratzta, barrio rural de Aretxabaleta (Gipuzkoa), muy cerca del embalse de Urkulu, espacio natural privilegiado donde los *debagoiendarras* acuden en peregrinación todos los fines de semana a ejercitarse y disfrutar de la naturaleza. Otalora es desde 1984 el Centro de Formación Cooperativa de Corporación MONDRAGON. El lugar elegido por Laboral Kutxa para desarrollar el primero de los dos días del taller experiencial denominado *Zentzua*.

## Arranca la sesión

Son las nueve de la mañana y los primeros protagonistas comienzan a llegar. Desde Bilbao, Gasteiz, Tolosa, Valladolid, Aretxabaleta, Arrasate o Burgos. Maider, Kepa, Rosana, Eduardo, Dani, Idurre, Carlos y otros muchos. En total son quince las personas citadas, de muy diverso perfil y cada cual con su trayectoria y bagaje dentro de la organización. Muchos ni se conocen, y otros han conversado por teléfono alguna vez, pero sin ponerse cara hasta hoy. Ya solo por el simple hecho de conocerse y de poder compartir durante dos jornadas su experiencia, su vivencia y su opinión respecto a Laboral Kutxa, la cita ha merecido la pena. Es la *magia de Zentzua*, que desde el primer momento comienza a dar sus frutos.



**Son las nueve de la mañana y los primeros protagonistas comienzan a llegar. Desde Bilbao, Gasteiz, Tolosa, Valladolid, Aretxabaleta, Arrasate o Burgos. Maider, Kepa, Rosana, Eduardo, Dani, Idurre, Carlos y otros muchos.**

La segunda parte de la mañana y la tarde transcurren con sesiones más formativas, en formatos más clásicos dónde se repasa la historia de MONDRAGON, desde la llegada de Don José María Arizmendiarieta hasta la dimensión actual del entramado cooperativo.

## La madeja de lana, símbolo de unión

Tras las presentaciones llega el primer ejercicio, la toma de contacto con el taller. Miren Zuberogoitia, de Lan-ki Kooperatibismoaren Ikertegia, les da la bienvenida en el espacio denominado MONDRAGON Esperientziaren Gunea (MONE) y tras una breve introducción –con un audiovisual sorprendente como base– da comienzo el ejercicio con el ovillo de lana de color corporativo, ese color burdeos que ilumina el primer punto de la sesión. Se trata de presentarse y de contar alguna anécdota ligada a su vida en Laboral Kutxa, tras la cual deben pasar el ovillo a otra persona para que uno tras otro se vayan *desnudando* y vayan entretejiendo una tela de araña de experiencias.

Risas, aplausos, gestos de sorpresa, de afirmación y de reconocimiento se suceden durante las presentaciones, de la cual ya salen todos mucho más *conectados*. La segunda parte de la mañana y la tarde transcurren con sesiones didácticas, en formatos más clásicos repasando la historia de MONDRAGON, desde la llegada de Don José María Arizmendiarieta hasta la dimensión actual del entramado cooperativo. También se repasa la trayectoria de Laboral Kutxa y su participación



Dos instantes de la jornada que transcurrió en Otalora.





Un auténtico viaje al pasado gracias al pasadizo de los calendarios que une el parking con la entrada principal.

en la historia y actualidad de la Corporación, de lo que aporta y recibe. Entre todos construyen un relato compartido: un pasado, presente y futuro ligado a una forma de hacer las cosas, muy diferente.

## Segundo día; el pasadizo del tiempo

El segundo día comienza como el primero, bajo un cielo gris y nubes amenazadoras, de manera que se realiza una rápida visita al exterior del edificio Corporativo de MONDRAGON (LK3), hoy en obras. Tras escuchar las primeras explicaciones sobre la historia de la ladera de Olandixo, pasan al interior del edificio por el garaje, y se encuentran con la primera sorpresa de la mañana: Un auténtico viaje al pasado gracias al *pasadizo de los calendarios* que une el parking con la entrada principal.

Los visitantes van recorriendo gracias a los icónicos calendarios de Laboral Kutxa, toda la historia de la organización y del propio país, desde la década de los 70 hasta el 2024. Un auténtico paseo por la historia: calendarios de estilos diferentes que nos hablan de épocas concretas, de los cambios generacionales, de la presencia -por primera vez- de la mujer, del deporte, de la cultura y de las tradiciones vascas. Más de un comisionado de cualquier gran pinacoteca quisiera el material del pasadizo de Laboral para su colección.

La bienvenida en el hall principal da paso a una visita detallada a los diferentes departamentos de los servicios centrales, donde reconocen voces y personas, y ven de cerca la actividad de sus compañeros y compa-



El grupo en una de sus paradas en la sede central.



ñeras. La visita finaliza en la tercera planta, lugar donde se muestra como en los grandes museos, la obra adquirida durante todos estos años por Laboral Kutxa. Pinturas y esculturas de los principales artistas vascos como Sistiaga, Ibarrola o Vicente Larrea, de un importante valor sentimental y también económico.

Tras la visita a las instalaciones, el taller *Zentzua* pasa a una sala multifunciones donde de nuevo bajo la dirección de Miren Zuberogoitia, de Lanki Kooperatibismoaren Ikertegia, y con una metodología más convencional, comparten contenido que da forma y sentido a los dos días de sesión compartida. Una formación que dejará huella entre los participantes y que sirve también, de ejemplo, para otras cooperativas que quieran poner el foco en el sentimiento cooperativo.

El final no es menos provechoso que el resto de las actividades, ya que todas las personas se reúnen en torno a una mesa en el caserío Olandixo, para compartir sus experiencias durante una comida. En total serán 2.000 las personas que en grupos de 15 y cada semana ininterrumpidamente, excepto en julio, agosto y diciembre, realicen el taller. Hasta ahora han sido casi 190 las que han pasado por *Zentzua*, y 450 aproximadamente las que lo harán durante 2024. —

# Zentzua, Las personas en el centro

Las personas de Laboral Kutxa son los actores principales del programa *Zentzua*. Hemos charlado con algunas de las personas que han participado en la sesión. Mainer Etxabe, de Arrasate; Dani Aristimuño, de Tolosa; Eduardo Beasain, de Bilbao; y Rosana Brizuela, de Burgos. Nos cuentan su experiencia.

**GORKA ETXABE**

## **Mainer Etxabe**

EN LABORAL KUTXA DESDE DICIEMBRE DE 2013.  
TÉCNICO DE PUBLICIDAD.  
ARRASATE.

### **“La experiencia de *Zentzua* ha superado mis expectativas”**

#### **¿Cuáles crees que son los puntos fuertes del proceso?**

Reflexionar internamente sobre el porqué de nuestro proyecto, construir entre todos nuestro relato, compartir el origen y analizar hacia dónde queremos ir puede ser una gran fortaleza para el futuro de nuestra organización.

#### **¿Por qué es especial el proyecto *Zentzua*?**

Desde el momento en que nacimos, nuestro carácter es diferente, es especial, y *Zentzua* es, en mi opinión, parte de nuestra evolución. Lo más especial es que todas las personas hemos tenido la oportunidad de convivir. Está siendo un proceso muy cooperativo.

#### **Además de ser un proceso interno, ¿crees tiene potencial como herramienta de comunicación externa?**

Yo creo que sí, es importante que nuestros clientes y la sociedad sepamos lo que somos, lo que hacemos y lo que queremos hacer.

#### **¿Dirías que refuerza al equipo?**

Sí, sin duda. Formamos parte de algo diferente y especial. A todas las personas que conformamos Laboral Kutxa nos une el mismo *sentido*.

Mainer Etxabe





Daniel Aristimuño

**¿Crees que el proceso es implementable para otras cooperativas?**

Quizá sí. Exige una reflexión interna en cada cooperativa, analizando su pasado, su modelo actual y los tresijos de su futuro. Pero para algunas cooperativas puede ser útil, claro.

**¿Diría que refuerza el posicionamiento exterior?**

Nuestro eslogan dice “Hay otra manera”, y algunos quizá no saben lo que hay detrás. El sentido común también da respuesta a eso.

**¿Qué añadirías y qué quitarías a los talleres?**

Creo que el formato está muy bien. El ambiente que se crea, la idea que se comparte y las experiencias son muy enriquecedoras.

**¿Qué es lo que más te ha gustado?**

El ambiente que se crea, la oportunidad de conocer a compañeros de diferentes ámbitos y lugares. Creo que las opiniones, ideas y experiencias que se comparten

han sido muy enriquecedoras. También los ratitos de humor que hemos compartido en grupo, ¡claro!

**Todavía quedan por venir muchos compañeros a los talleres... ¿qué les dirías?**

Que vengan con la mente abierta, con ganas de aprender y de implicarse. Les va a resultar muy estimulante.

**¿Quieres añadir algo más?**

Sí, que esta estancia de dos días me ha dado más de lo que esperaba. ¡Ahora el reto es mantener vivo el Sentido cada día!

**Daniel Aristimuño**

EN LABORAL KUTXA DESDE NOVIEMBRE DE 2011.  
TÉCNICO EN LA OFICINA DE SERVICIO  
A EMPRESA DE GIPUZKOA.  
TOLOSA.

**“Compararía Laboral Kutxa con los equipos de fútbol de Euskadi, tenemos valores diferenciales respecto al sector”**

**¿Qué potencialidad ve a un proceso así?**

Me parece importante saber de dónde venimos, a dónde queremos ir y cómo queremos hacerlo para tener una mejor experiencia de los actores que conformamos la red de Laboral Kutxa (socios, clientes y sociales). Si nos contaran que esta experiencia cooperativa está en un país del norte de Europa seguramente la escucharíamos con admiración, pero la tenemos en casa y nos cuesta más valorarla y cuidarla.

**¿Por qué es especial el proyecto Zentzua?**

Sólo la cantidad de recursos que se han destinado hacen que el proyecto sea especial desde su concepción. Vivimos en una sociedad y una economía en la que prima la rentabilidad a corto plazo, y este proyecto es otra cosa.

**¿Qué puntos fuertes le ves?**

Para transmitir nuestros valores al cliente y a la sociedad es imprescindible que los socios que estamos dentro compartamos estos conocimientos. Para tener una visión crítica, y también nos sirve para seguir mejorando.

**¿Dirías que refuerza al equipo?**

Sí, compartir este tiempo con gente de diferentes reali-

dades ha sido enriquecedor. Con el estrés y la velocidad del día a día creemos que nuestros problemas son únicos y los más grandes del mundo, pero el conocimiento de las otras realidades ayuda a ponernos en perspectiva. También empatizando con los demás compañeros.

**Es un buen ejercicio para trabajar otros ámbitos, ¿verdad?**

Sí. Compararía Laboral Kutxa con los equipos vascos de fútbol, tenemos valores diferenciales en el sector, y somos capaces de competir con los más poderosos. Esto es motivo de orgullo de jugadores (trabajadores), aficionados (clientes) y también de lo social.

**¿Qué añadirías y qué quitarías a los talleres?**

Me gusta la concepción de los talleres, pero quizá cambiaría la primera parte, y a poder ser la reduciría.

**Rosana Brizuela**

EN LABORAL KUTXA DESDE FEBRERO DE 1998.  
GOM [GESTOR OPERATIVO MIXTO].  
BURGOS.

**“Me siento orgullosa de pertenecer a una entidad que va más allá de la mera actividad financiera, llena de valores y de compromisos”**

**¿Cómo vive una persona como tú, residente en Burgos, y trabajadora de una de las oficinas de la capital burgalesa, este proceso denominado *Zentzua*?**

Recibí la convocatoria para este proyecto con curiosidad y también con ilusión. En mi localidad no se *siente* el cooperativismo como pueden hacerlo nuestros compañeros de la red tradicional. Cuando entramos en la entidad se nos educa en el espíritu cooperativista, pero con el paso de los años eso se va olvidando si no lo tenemos presente en nuestro día a día. Una vez finalizado el proyecto me queda el compromiso de tener presente y mantener vivo el espíritu cooperativista. Así que considero que en mí se ve cumplido el objetivo del proceso *Zentzua*...

**¿Qué sentido tiene?**

Pienso que no sólo tiene *sentido* llevar a cabo este proyecto. Desde mi punto de vista casi hablaría de *necesidad*.

*dad*. Los socios que entramos a formar parte de la cooperativa hace tantos años (en mi caso hace ya más de 25) necesitamos revisar y refrescar aquellas señas de identidad de las cooperativas. Aquellas que nos inculcaron en nuestros inicios –cuando entramos a formar parte de ella– y que con el paso del tiempo dejan de estar tan presentes como debieran.

**Cómo se vive en Burgos el cooperativismo: pertenecer a una organización diferente, a una entidad con una profunda convicción de aportación a la sociedad...**

En Burgos el cooperativismo no está arraigado. Siento que el conocimiento del mismo no va más allá del mero hecho de saber que además de trabajadores somos propietarios (nuestro sentido de pertenencia). Pero nada (o muy poco) se sabe de nuestros valores y nuestros compromisos. Se desconocen esas señas de identidad que nos hacen tan diferentes y tan únicos.



Rosana Brizuela



Eduardo Beasain

**¿Cómo has vivido estos dos días con tus compañeros y compañeras?**

En esta experiencia ha sido fundamental la convivencia con compañeros de la entidad, sobre todo tratándose de un grupo tan heterogéneo. Ha sido muy enriquecedor escuchar los puntos de vista de compañeros de distintas localidades y de tan distintos puestos de trabajo. Es muy muy diferente –como es obvio– la visión que del cooperativismo tiene un socio de central con respecto a la que puede tener un socio de una oficina de la red nueva. Se aprende de todos y cada uno de los participantes y eso aporta mucho valor añadido al proyecto *Zentzua*.

**¿Con qué te quedas? ¿Qué es lo que más te ha gustado y lo que menos...**

Lo que más me ha gustado del programa ha sido refrescar (en muchos aspectos) y conocer (en otros muchos) cómo nació –lo que llamamos el Génesis– y cómo se fue desarrollando todo el movimiento cooperativo hasta llegar a ser lo que es hoy en día.

El programa *cala* más aún en nosotros por haberse llevado a cabo en el entorno más apropiado para ello: Otalora, nuestra sede central... Me ha resultado muy interesante el contenido de todo el programa. Quizá echo en falta el que la forma de exponer dicho contenido no haya sido más dinámica, ya que en algunos momentos se daba demasiada información, con demasiado detalle quizá no tan necesario, y que hacía que fueran demasiado densas las exposiciones.

**¿Si te pidiera que me pusieras un titular al proceso, a su significado, al cómo ha impactado en tí, serías capaz de dármelo?**

Sentirme más orgullosa de formar parte de un proyecto cooperativista, de pertenecer a una entidad que va más allá de la mera actividad financiera, llena de valores y de compromisos. Comprometidos tanto con nuestros clientes como con la sociedad.

**Eduardo Beasain**

DESDE JULIO DE 1993 EN LABORAL KUTXA,  
SOCIO DESDE OCTUBRE DEL 94.  
DIRECTOR DE ZONA EZKERRALDEA-CANTABRIA.  
BILBAO.

**“Zentzua me ha reforzado como trabajador y como socio”**

**Tú has sido uno de los anfitriones en las sesiones prácticas que habéis realizado. Cuéntanos cuál ha sido tu cometido en dichas sesiones.**

Como anfitrión de dichas jornadas, inicialmente recibí a los compañeros que estaban convocados a dicho taller en Otalora. Una vez completado el Grupo, ya que llegan de las diferentes zonas donde estamos establecidos, arrancamos con el taller, con la contextualización del mismo: compartir la agenda de los días, el marco general y las razones que como entidad nos han llevado a reflexionar sobre nuestro propósito en este momento. En definitiva, mi tarea es acompañar al grupo, ser su conexión con Laboral Kutxa.

**Además de ser el guía, también has participado de las reflexiones, ¿verdad?**

Como anfitrión acompañas a los participantes desde un segundo plano, ya que el peso de las presentaciones es de los dinamizadores del taller. En cualquier caso, y aunque ya he vivido *Zentzua* como participante, y debes dejar a los compañeros que debatan sobre las dife-

rentes cuestiones que se tratan (historia, nacimiento de Caja Laboral, expansión, cultura cooperativa, etc), siempre te animas a dar tu punto de vista de manera constructiva. Se tratan temas que vives con gran interés.

**¿Cómo te has encontrado? ¿Qué es lo que más te ha gustado?**

Ser el anfitrión del grupo da cierto vértigo, pero a su vez esa responsabilidad supone un punto de orgullo añadido. He aprendido mucho del resto de participantes. El anfitrión tiene que tener la escucha activada. He apuntado muchas cosas: algunas para aplicar y otras para compartir y mejorar. Me gusta especialmente compartir nuestra historia, nuestros orígenes. Cómo nacimos, con un fin y vocación de servicio a la sociedad, y que hoy seguimos conservando como faro de nuestra entidad: construimos sociedades más justas, igualitarias y sostenibles. ¿Somos consciente de que el 50% de nuestros resultados revierten de una manera u otro en la sociedad?

**¿Qué valores aporta este proceso al colectivo de Laboral Kutxa?**

Saber quiénes somos realmente. No somos una entidad bancaria al uso. Somos diferentes, y *Zentzua* nos lo muestra delante del espejo. El creértelo o no es una cuestión personal, pero *Zentzua* te demuestra que así es.

**¿Crees que además del potencial interno tiene muchos ingredientes externos que refuerzan la identidad diferencial de Laboral Kutxa?**

Lo más importante es que a través de *Zentzua* nos alineemos como organización, con una cultura y un compromiso compartido. Si vamos en esta dirección, fuera se seguirá identificando nuestro diferencial en la relación con la clientela y en el impacto de Laboral Kutxa en la sociedad. En nuestro ADN está la cercanía, la honestidad y la vocación de servicio al cliente, que nos hace diferentes y que nos da ese diferencial.

**De las sesiones, del taller práctico, ¿con qué te quedas?**

Con la importancia que tienen estos espacios de reflexión y conexión, saliendo del día a día. Sin duda, es una gran inversión.

**¿Qué es lo que más te ha gustado?**

Volver a tomar conciencia de que seguimos siendo parte de un modelo de banca diferente y de una experiencia cooperativa impresionante. Los grandes retos de la sociedad exigen empresas y organizaciones con propósito y valores sólidos. —

**“Quiero destacar la importancia que tienen las personas que dirigen nuestra entidad. Si hemos conservado nuestra identidad y nuestra forma diferente de hacer, es porque hemos tenido personas que nos han guiado en este camino”**





## Iñigo Iñurrategi

RESPONSABLE DE EDUCACIÓN COOPERATIVA

# “Deberíamos llevar la experiencia a otras cooperativas de MONDRAGON”

Laboral Kutxa cuenta en este proceso con numerosos compañeros de viaje y todos tienen un único objetivo: el éxito del proyecto. Entre ellos destacan el equipo de Gestión Social de MONDRAGON y los miembros del Instituto de Estudios Cooperativo Lanki de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Entre todos organizan y dirigen talleres y sesiones teóricas y prácticas, en un ejemplar ejercicio de intercooperación.

### ¿Cómo son los talleres?

A lo largo de dos días hemos diseñado una experiencia con diferentes momentos para experimentar una vivencia más allá de los contenidos. Comenzamos el miércoles por la mañana, en Otalora, presentando el programa, conociéndonos y recibiendo la bienvenida y la invitación al trabajo del propio Arizmendiarieta. Después, hasta el mediodía, reflexionamos sobre la historia, evolución, razón de ser... de Laboral Kutxa y, por ende, de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, tomando conciencia de la necesidad de trabajar los valores de forma constante. El hecho de profundizar y reflexionar en el conocimiento de lo que hemos sido nos permite presentar desde otra perspectiva antes del almuerzo la definición de Objetivo y Misión aceptada en el marco del proceso *Zentzua*.

Por la tarde conocemos las peculiaridades de nuestra Experiencia Cooperativa y debatimos y reflexionamos sobre la contribución que puede hacer el cooperativismo a la sociedad vasca y a cualquier sociedad en el siglo XXI. La segunda jornada comienza en las faldas de Olandixo con una visita a sus edificios y conociendo de primera mano dos departamentos que van cambiando continuamente. Y, después, trabajamos en torno a los tres grandes ámbitos que se han definido en el proceso *Zentzua*: personas, clientes y sociedad. Se trata de un ejercicio colectivo de compartir y escuchar, cuyo objetivo principal es, además de bajar el objetivo defi-

nido a esos tres planos, recoger las inquietudes, opiniones y propuestas de las personas socias de la cooperativa.

### Desde el punto de vista del compañero de viaje y teniendo en cuenta su experiencia, ¿qué hace especial *Zentzua*?

Sobre todo que desde la propia definición el proceso sea muy participativo. La dirección ha realizado un trabajo exhaustivo y valiente yendo a las raíces del carácter cooperativo de Laboral Kutxa y proponiendo una proyección de futuro. Y ha querido contrastar esta propuesta con el resto de órganos primero y con todos los socios después, convirtiendo ese contraste en un gigantesco ejercicio de escucha y conocimiento mutuo del colectivo. Teniendo en cuenta la dimensión de Laboral Kutxa, es un gran reto.

### ¿Cuáles son los aspectos más enriquecedores del proceso?

Personalmente para mí es muy enriquecedor poder reflexionar y debatir con tanta gente sobre la identidad y realidad de nuestra Experiencia Cooperativa, y recoger por su parte que ese ejercicio es imprescindible y que quieren mantener su carácter cooperativo en el futuro. También es un excelente ejercicio para reforzar el sentimiento de pertenencia y la cohesión.

### Desde la perspectiva de MONDRAGON, ¿la experiencia es aplicable a otras cooperativas?

Claro que sí, y aún más, diría que es lo que hay que hacer. Quizás formalmente no de la misma manera. Puede llamar la atención el despliegue que estamos haciendo con el colectivo de personas socias... y aún siendo esto importante, creo que lo más importante y cualitativamente más exigente es el trabajo previo de los órganos: que la dirección y los órganos tomen la responsabilidad de liderar el trabajo en profundidad del sentido cooperativo, la toma de acuerdos y llevarlo a cabo. —

**“Es un excelente ejercicio para fortalecer el sentimiento de pertenencia y la cohesión”**

# Una iniciativa valiente, innovadora y fresca

Dar sentido a las cosas que hacemos es una necesidad fundamental para todos. Somos buscadores de sentido y cuando lo que hacemos no tiene sentido, nos sentimos vacíos. Qué decir si nos referimos al trabajo: dada la centralidad del trabajo en nuestra vida, parece lógico que queramos encontrar el significado y el *para qué* a lo que hacemos.

**ZIGOR EZPELETA** DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN SOCIAL DE MONDRAGON

**A**demás del sentido, tenemos otra necesidad, la de la pertenencia. Somos seres gregarios, necesitamos del grupo, y las experiencias compartidas crean vínculos identitarios entre nosotros. En cada cooperativa creamos una identidad propia, compartimos proyecto, planes de gestión, estrategias... Y es importante dar un significado común a lo que nos une, un mismo sentido, porque se fortalece la conciencia de grupo y nos hace sentir parte de él.

## Claves del sentido

El proyecto Zentzua de Laboral Kutxa es, entre otras cosas, una innovadora forma de potenciar estas dos motivaciones, una experiencia pionera. Convencido de que conocer las claves del proceso puede ser inspirador para los demás (en estas cuestiones no valen copias estancas), he aquí las ideas principales.

- **Los rectores y directores traccionan**, implicándose personalmente, ofreciendo tiempo y energía. Antes de abrirla a toda la organización, los órganos han hecho su propia reflexión hasta quedar conformes con los contenidos y el diseño del proceso.
- **Se integra en la estrategia**, no es un proyecto que vaya en paralelo. Va alineada con la ruta de toda la organización, va unida la actividad y se convierte en referente de los objetivos estratégicos. Se quieren encontrar coherencias.
- **Se habla de lo interno**, pero también de lo externo, del cliente y de la sociedad. Todos estos planos se tocan y eso muestra lo que hay más allá del entorno inmediato de cada persona. Se detecta hasta dónde llega el impacto personal y colectivo.
- **Los conceptos clave son el diálogo y la invitación a la reflexión**. No se trata sólo de adquirir nuevos conocimientos; se hacen preguntas y se comparten respuestas. Se fomenta la reflexión tanto a nivel personal como colectiva.

- **El vínculo que se crea entre las personas es fundamental**: la noción del sentido compartido, de la construcción colectiva. Todo ello contextualiza la práctica cotidiana.
- **Salir del día a día**, levantar la cabeza, conocer de dónde venimos, mirar a largo plazo... Todo ello aporta muchos beneficios pero requiere de unos ritmos y unos espacios que hay que diseñar con mucho cuidado. Es un proceso creado para *vivir*.
- **Recoger las opiniones y reflexiones de todas las personas de la organización** es muy interesante de por sí. La síntesis de lo recabado se traslada a los órganos, se convierte en una generosa plataforma de escucha y conexión.
- **No es una acción puntual**, sino un proceso continuo. Es una dinámica creada con vocación de permanencia, tanto con la repetición de las sesiones presenciales como con los mensajes, lecturas y otros que las personas reciben mensualmente.
- **Abre oportunidades** y permite conectar con los elementos positivos que tiene nuestro proyecto cooperativo.
- **Exige valentía**, porque en la medida en que es una iniciativa nueva no se puede controlar en su totalidad. Valentía, también, porque directivos y rectores se implican personalmente. Y valentía, porque se adquieren compromisos con los socios, con los clientes y con la sociedad.

Ahora que estamos trabajando en la nueva Política Socioempresarial, ha estado muy presente la idea de que uno de los tesoros de nuestra experiencia cooperativa es el ser el verdadero *para qué*. Es decir, superando el metro cuadrado propio, conectar con una realidad mucho más amplia y potente (mi cooperativa, las otras cooperativas, la sociedad). Si somos capaces de generar cada vez más reflexiones y vínculos en torno a este eje, nuestra experiencia cooperativa estará más actualizada y viva. La iniciativa *Zentzua* de Laboral Kutxa es una expresión clara de esta idea, bien pensada, estratégica, ambiciosa y fresca. —



SMART LAB

SMART



## UN DÍA GRANDE PARA LORTEK

**E**l centro tecnológico Lortek recibió el pasado mes de febrero la visita del lehendakari Iñigo Urkullu, acompañado de la consejera de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente, Arantxa Tapia; la viceconsejera de Tecnología, Innovación y Transformación Digital, Estíbaliz Hernáez; y la diputada de Promoción Económica y Proyectos Estratégicos de la Diputación Foral de Gipuzkoa, Ane Insausti.

Jaione Ganzarain, directora general de Lortek, hizo de anfitriona y en el evento también estuvieron presentes el director de Investigación y Estrategia Tecnológica de Lortek; miembros de la Corporación MONDRAGON; el alcalde de Ordizia; y varias personas del equipo del centro de investigación.

El objeto de la visita fue conocer su primer laboratorio especializado en tecnologías de digitalización, Smartlab, que materializa la apuesta de Lortek por la digitalización de los procesos, principalmente orientado a tecnologías de unión y fabricación aditiva. También se dieron a conocer los datos de cierre del año 2023 en el que Lortek ha superado los 7 M€ de ingresos y en el que ha crecido su volumen de transferencia I+D a empresas industriales. —



Vídeo de la visita



**Idurre Albizu**  
GARAIA PARQUE TECNOLÓGICO



# COMUNICACIÓN INTELIGENTE

Desde hace unos meses, con el lanzamiento de Chat GPT, se ha acelerado el proceso de integración del concepto de Inteligencia Artificial (IA) a nuestras vidas.

**D**esde que el término lo acuñara en 1956, John McCarthy por primera vez durante la Conferencia de Darmouth ha ido paulatinamente aplicándose y expandiéndose en el ámbito personal y profesional, casi sin darnos cuenta.

En estos meses hemos ido aprendiendo que la IA aprende primero gracias a la información que va recibiendo, para aportar después resultados a través del razonamiento lógico simulando la mente humana.

¿Y si este mismo mecanismo lo aplicásemos a la comunicación? ¿Podríamos conseguir una comunicación inteligente? ¿Cómo afectaría esto a nuestros procesos de comunicación y a los resultados?

En este punto, viene a mi mente una frase de Pierre Arnaud que dice: “Yo sé que usted cree comprender lo que piensa que yo he dicho, pero no sé si se da cuenta de que lo que usted ha oído no es lo que yo quería decir”. Parece un trabalenguas, pero se aseme-

ja a lo que en comunicación suele ocurrir.

## Hacia la comunicación efectiva

Para asegurarnos un óptimo desempeño de la comunicación, no vendría mal comenzar por preguntarnos a nosotrxs mismxs como personas o como organizaciones y escucharnos para, disponer de toda la información necesaria que nos ayude a comprender primero y elaborar después el mensaje que realmente queremos emitir.

Pero esto no es suficiente. Una vez emitido el mensaje debemos volver a preguntar, esta vez al entorno, a la parte receptora y escuchar atentamente para identificar qué es lo que ha llegado, cómo se ha recibido y si el propósito que perseguía dicha comunicación se ha cumplido o no.

Este esquema, llevado a los procedimientos empresariales, podría parecerse al diagrama de

mejora continua PDCA, donde hablaríamos de Pregunta-Escucha-Elaboración-Emisión. Las 3 primeras fases supondrían el 99% del trabajo y, lo que comúnmente llamamos comunicación, la emisión, se limitaría a la última parte del proceso.

Lo que ocurre con la IA Generativa, es que la precisión de las respuestas que nos ofrece, es directamente proporcional a lo detallado y concreto de las preguntas que le lancemos. Cuando la respuesta que obtenemos de Chat GPT no se ajusta a lo deseado, no cambiamos la IA, cambiamos la pregunta.

El uso de esta tecnología nos está obligando a cambiar la forma de preguntar para obtener respuestas más precisas y ajustadas a nuestras necesidades.

Ya hace más de 2500 años en Grecia, los primeros filósofos se dieron cuenta de que la pregunta y la observación del entorno eran la llave que abría la puerta del conocimiento. Hoy día, la IA se basa en la observación de nuestros comportamientos y CHAT GPT en las preguntas para devolvernos propuestas de valor que se ajustan a nuestras necesidades. Confío en que, de la misma manera, en nuestra vida y en nuestras empresas, seamos capaces de preguntar y escuchar con el fin de convertir nuestros procesos de comunicación en Comunicación Inteligente. —

**“El uso de esta tecnología nos está obligando a cambiar la forma de preguntar para obtener respuestas más precisas y ajustadas a nuestras necesidades”**

# La cara más solidaria de Copreci

Dos terremotos devastadores (de magnitud 7,7 y 7,6) sacudieron el sureste de Turquía en la madrugada del lunes 6 de febrero de 2023, seguidos de varias réplicas. Los seísmos se llevaron por delante a miles de personas (60.000 según datos oficiales) e hirieron a muchas más en la región (120.000), así como en la fronteriza Siria.

## Tayfun Ucar

DIRECTOR DE COPRECI TÜRKIYE



Tayfun Ucar, director de Copreci Türkiye, visitará la escuela de Malatya durante este mes de marzo.

“Estamos orgullosos de haber podido ayudar en el montaje de un maravilloso laboratorio de ciencias en el colegio de la ciudad de Malatya”

**T**ras el primer impacto llegó la necesidad de organizarse y de canalizar la solidaridad mundial. Cada cual, con su aportación, puso el foco solidario en Turquía. Tayfun Ucar es el director de Copreci Türkiye, la planta de producción de la cooperativa del Grupo Fagor en el país otomano. Ucar no tardó en ponerse en contacto con las autoridades de las zonas más afectadas y así, comenzó a gestarse la colaboración. “Recibimos la propuesta de colaboración y un año después estamos orgullosos de haber podido ayudar en el montaje de un maravilloso laboratorio de ciencias en el colegio de la ciudad de Malatya”.

**Tayfun, ¿puedes contarnos cómo se gestó la iniciativa solidaria?**

Cuando ocurrió el terremoto todo el mundo se volcó con los afectados, y desde la planta de Turquía tomamos la iniciativa de coordinar la ayuda solidaria en ese primer impacto. En la primera fase enviamos materiales de primera necesidad a la zona más afectada, y decidimos destinar los fondos a otro tipo de proyectos ligados a la reconstrucción del país.

**¿Cuál es la relación, si existe, entre Copreci Türkiye y la escuela Malatya?**

No existía ninguna relación previa, fue una cuestión de elección entre diferentes proyectos solidarios. Definimos un equipo para poder identificar dichos proyectos y debatimos internamente entre dirigir la ayuda a un hospital, una zona de refugiados o una escuela. Y nos



**“En la primera fase enviamos materiales de primera necesidad a la zona más afectada, y decidimos destinar los fondos a otro tipo de proyectos ligados a la reconstrucción del país”**

decantamos por la escuela de la ciudad de Malatya. Con la coordinación de la maestra conseguimos definir las necesidades y enviamos toda la ayuda desde Estambul.

**¿Es la primera vez que Copreci Türkiye participa en un proyecto de este tipo?**

En Copreci estamos siempre dispuestos a participar en este tipo de proyectos con fines solidarios, de hecho, tenemos el objetivo de participar con un proyecto parecido todos los años. Este año, desafortunadamente ha sido por el terremoto, pero esperamos colaborar con otro tipo de iniciativas más amables y no tan traumáticas. —



# 21M: Asamblea General de LagunAro, EPSV de Empleo

LagunAro, EPSV convoca a su Asamblea General a las personas compromisarias designadas por las cooperativas el próximo 21 de marzo en el Palacio Kursaal de Donostia.

**C**omo suele ser habitual, se someterá a examen y aprobación la Memoria de Gestión y Cuentas anuales del año 2023, el Plan de Gestión 2024 y la propuesta de Prestaciones y Cuotas para el periodo comprendido entre el 1 de abril de este año y el 31 de marzo del próximo ejercicio. En este sentido, se hará un descargo de todo lo acontecido en el volátil año 2023; tanto en lo que se refiere al sistema de pensiones de la Entidad y a la gestión de las inversiones, como en lo relativo a las principales prestaciones de reparto (Asistencia Sanitaria, Incapacidad Temporal y Ayuda al Empleo).

Por otro lado, el Consejo Rector traslada a la Asamblea General propuestas de modificaciones o adecuaciones estatutarias y reglamentarias en relación con las siguientes cuestiones, siendo la más destacada, por su alcance y relevancia, la primera de ellas:

- Adecuación inicial del modelo de cotización de LagunAro, como consecuencia del nuevo modelo de cotización del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos que entró en vigor en 2023.
- Ampliación de la cobertura de Orfandad al colectivo de personas pensionistas.
- Reordenación de la gestión y el encaje de las coberturas de Secuelas, Discapacitación Laboral e Indemnización por incapacidad permanente total.
- Incorporación del Comité de Cumplimiento como un nuevo órgano delegado del Consejo Rector.
- Sustitución del término *Personas Discapacitadas* por el de *Personas con Discapacidad*.

## Revisión de la cotización para pensiones

La primera medida consiste en revisar el criterio actual de cotización por las prestaciones de capitalización (pensiones), que se basa en el valor del índice de la persona en la Tarifa de LagunAro (Factor de Conversión 1 o 100% de la Tarifa).

En concreto, se propone que, si el Nivel de Anticipos de la cooperativa es superior a la Tarifa de LagunAro, la cotización por pensiones pasará a realizarse en función del Nivel de Anticipos de la cooperativa (se habilita un plazo hasta abril de 2025 para ello).

Por su parte, si el Nivel de Anticipos de la cooperativa es inferior a la Tarifa de LagunAro, la cooperativa podrá optar por seguir manteniendo la cotización en base a la Tarifa de LagunAro, esto es, mantener el denominado Factor de Conversión 1, o pasar a cotizar de acuerdo con su Nivel de Anticipos.

Esta adecuación inicial del modelo de cotización de la Entidad se verá complementada en años posteriores con otra serie de medidas adicionales, así como con distintas gestiones, de carácter institucional, que se están realizando de cara a que en el nuevo sistema de cotización del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, que se está implantando de manera progresiva (hasta 2032), se tengan en cuenta determinadas circunstancias que afectan a las cooperativas en general, así como a LagunAro, en particular.

## LagunAro: un vistazo a 2023

**MUTUALISTAS** 29.911 personas (+30 personas respecto a 2022).

**PENSIONISTAS** 15.662 personas (+253 personas respecto a 2022).

**ASISTENCIA SANITARIA** Gasto por beneficiario y mes 2023: 19,59 euros (18,80 euros en 2022 y 20,00 euros previstos en Plan de Gestión 2023).



**MARGEN DE SOLVENCIA** Se sitúa a cierre de 2023 en el 4%, aumentando en 3 puntos porcentuales el dato del 2022 (1% a cierre de 2022), recuperado el mínimo legal exigido (después de haber aplicado la cláusula de limitación de la actualización de los derechos de pensión de los colectivos sujetos a las Tarifas 2 y 3; de tal manera que la actualización ha sido en base al 2,9%, en lugar de con el 3,1% que ha sido el IPC real de 2023).



**INCAPACIDAD TEMPORAL** Tasa de absentismo 2023: 6,86% (7,02% en 2022).



**CUOTAS** La recaudación total durante el año 2023 ha ascendido a 397,1 millones de euros, un 8,7% más respecto el 2022 (365,3 millones de euros).



**AYUDA AL EMPLEO** Personas en desempleo estructural: ha pasado de 689 a cierre de 2022 a 628 a cierre de 2023.



**AYUDA AL EMPLEO** El Fondo que mantiene esta prestación ha pasado de 118,7 millones en 2022 a 128,7 millones en 2023.

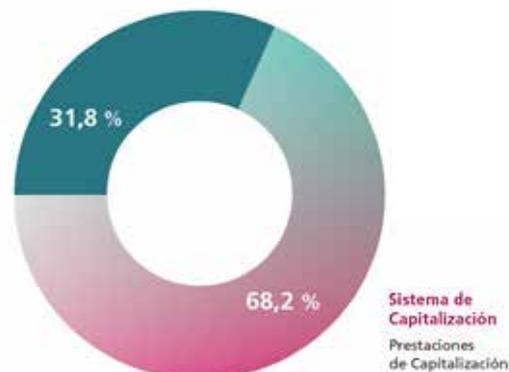
**PRESTACIONES** El total de prestaciones otorgadas por LagunAro a lo largo de 2023 ha ascendido a 344,3 millones de euros, con un incremento de 33 millones de euros respecto a la cifra alcanzada el año 2022 (311,3 millones de euros).



**RENTABILIDAD OBTENIDA** La rentabilidad de la cartera de LagunAro se ha situado a cierre de ejercicio en el +7,94%, (-7,44% en 2022 y +5,74% previsto en Plan de Gestión 2023).



Sistema de Reparto  
Prestaciones de Reparto



Sistema de Capitalización  
Prestaciones de Capitalización



# ARIZMENDI IKASTOLA, 20 AÑOS

Txaro Iraeta y Felix Ormaetxea conversando.



Axun Garai e Itziar Gurtubai,  
testigos de lujo.

A medida que avanza la historia, nos damos cuenta de lo importante que es recoger testimonios, no dejar perder patrimonio inmaterial y grabar. Porque son las voces y los testimonios los que ponen en valor el trabajo realizado en una época pasada. Así lo está haciendo Arizmendi Ikastola en su 20 aniversario. Está grabando testimonios que recogen el nacimiento, el presente y el futuro de la ikastola cooperativa; para que no se pierda el origen, el camino y el cómo se ha cuajado la situación actual. **GORKA ETXABE**

**L**a Ikastola Arizmendi ha juntado a Axun Garai, Itziar Gurtubai, Felix Ormaetxea, Txaro Iraeta y Javier Pagaldai, para recoger sus testimonios. Han grabado voces desde la creación de las ikastolas en los pueblos en la década de los 70 hasta el nacimiento de Arizmendi Ikastola. Las palabras de quienes pusieron la semilla, de quienes vivieron la historia y de quienes pusieron sus pilares para construir tanto el presente como el futuro se podrán ver y escuchar en la web de Arizmendi Ikastola.

### **De la creación de las ikastolas de los pueblos al nacimiento de Arizmendi Ikastola**

Arizmendi Ikastola ha recorrido 20 años. Y por el camino recorrido por los anteriores es hoy Arizmendi Ikastola. Por lo que sintieron, pensaron e hicieron las generaciones pasadas. Porque soñaron, imaginaron ese sueño y lo llevaron a cabo. Hacia 1970 nacieron San Francisco Xabier Ikastola en Arrasate, Loramendi Ikastola en Aretxabaleta y Jose Arana Ikastola en Eskoriatza. Por su influencia, a los pocos años se euskaldunizaron Almen, San Viator y Umezaintza. Para canalizar la colaboración entre todos se creó la Asociación Hezibide. Y su principal aportación, reuniendo a todas las ikastolas, fue hace 20 años la constitución de la actual Arizmendi Ikastola cooperativa integral.

### **Desarrollo de la persona cooperativa**

El desarrollo de la persona cooperativa fue un ejercicio complejo. Muchas etapas, muchas ikastolas, diferentes culturas de trabajo... Traer a todos aquellos centros a una identidad y organización conjunta fue la principal misión de los primeros años. Y en 2009 la ikastola dio un paso importante a nivel de unificación pedagógica. Comenzó a actuar en los espacios de Educación Infantil con un nuevo planteamiento pedagógico y arquitectónico que suponía una nueva forma de entender e intervenir con el niño; un planteamiento educativo innovador que tenía como objetivo contribuir al desarrollo de la persona cooperativa.

En 2015 Arizmendi Ikastola construyó un marco pedagógico para trasladar el nuevo planteamiento de Educación Infantil al resto de etapas, la Pedagogía de la Confianza. También fue un hito importante. Porque estableció una visión compartida y una forma de actuar conjunta sobre la persona, su desarrollo e intervención en todas las etapas de la ikastola.

### **¿Cómo y para qué?**

Se dio un nuevo salto en los años posteriores. Porque de definir cómo actuar llegaron a aclarar para qué actuar. “Como ikastola, nuestra principal misión es contribuir al desarrollo de personas euskaldunes, cooperativas, transformadoras y emprendedoras que tengan una fortaleza interna para responder a los retos actuales y futuros. Ese es nuestro encargo”. Crearon nuevos contextos para el alumnado que ayudaran a desarrollar estos distintivos, lo que supuso cambios en la organización del profesorado, calendarios, horarios y otras áreas. El objetivo principal de la ikastola en los próximos años es abrir el camino iniciado en el proyecto pedagógico BATU, que engloba a jóvenes de 10 a 14 años, para que la actividad sea un espejo de la identidad y la identidad como guía de la misma.

Junto a ello, Arizmendi Ikastola tiene entre manos el gran reto de fortalecer las bases de la ikastola cooperativa y empoderar en ella a la comunidad educativa. Y es que en estos tiempos en los que el modelo de ikastola cooperativa no tiene el viento a favor, Arizmendi tiene claro que el modelo sigue teniendo sentido y actualidad, que todos los que componen el sistema educativo vasco le aportan, cada uno dando lo mejor de sí mismo. —

**Las palabras de quienes pusieron la semilla, de quienes vivieron la historia y de quienes pusieron sus pilares para construir tanto el presente como el futuro se podrán ver y escuchar en la web de Arizmendi Ikastola.**



## Djibrill Sarr

SOCIO DE DURACIÓN DETERMINADA DE FAGOR EDERLAN

“¡Estoy contento, tengo intención de quedarme!”

Nació en la capital de Dakar, al oeste de Senegal. Trabajaba como fontanero en un hospital local. Tenía un trabajo fijo, pero en un momento dado, para emprender nuevos caminos, se fue a Francia, a Burdeos, donde vivía su hermana. Ahí empezó el primer capítulo de su nueva vida.

JAVIER MARCOS

**T**ras pasar ocho meses en Burdeos (Francia), vino a buscar una nueva aventura a nuestras tierras, concretamente a Bergara, donde ha nacido el nuevo Djibrill: se ha euskaldunizado, ha hecho su cuadrilla de amigos, ha terminado la ESO y el ciclo de grado medio, ha encontrado trabajo fijo... ¡y la vida tranquila! Pero no ha sido fácil. Durante este tiempo ha hecho de todo: ha sido vendedor ambulante, churrero, ha trabajado haciendo cableados para coches en Gureak, en la cocina de Aita Menni a través de Auzo Lagun, repartiendo la revista Goiena, arreglando cerraduras, haciendo asas de puertas en la empresa GKN, de fontanero, en trabajos de caserío... Y ahora en Fagor Ederlan, desde hace un año.

Estás en una buena etapa de la vida, ¿verdad, Djibrill?

Estás en una buena etapa de la vida, ¿verdad, Djibrill?

Sí, hoy en día estoy bien. Cada mes tengo mi sueldo, mucho o poco, pero es cada mes. Soy independiente, con contrato firmado por tres años en Fagor Ederlan, tengo muchos amigos... y estoy tranquilo.

### ¿Cómo llegaste aquí?

Después de pasar unos meses en Francia, vine a vivir a casa de un amigo de Senegal, a Bergara (Gipuzkoa), y aquí hice amigos. Me apunté en EPA (centro de educación de adultos) y saqué el título de la ESO, y también he estudiado castellano y euskera. He hecho el ciclo de grado medio, de Mecanizado, aunque tengo dos asignaturas pendientes. ¡Pero los sacaré, seguro!

### ¿Cómo ha sido ese proceso de aprendizaje del euskera?

Estuve dos años en el euskaltegi de Bergara. Además, en Bergara aprendí mucho euskera, mi cuadrilla de amigos es de allí y me han ayudado mucho. Hemos ido juntos al monte (Urbia, Aizkorri...), y hemos hecho otros planes como ver a la Real en Anoeta... Y nos reunimos una vez al mes para celebrar los cumpleaños, organizando las cenas a turnos. ¡Y siempre en euskera! Me he dado cuenta de que en muchos lugares de Euskal Herria se habla mucho euskera: en Gernika, Mutriku, Bergara, Azpeitia, Azkoitia, Oñati...

### ¿Conocías el País Vasco?

He estado en muchos sitios, sí, en ferias... y fiestas.

### Veo que tu red de amigos es importante para ti...

Los amigos son importantes, sí. El dinero va y viene; los amigos siempre te acompañan.

### ¿Quieres quedarte aquí?

Mi intención no era quedarme aquí. Tenía trabajo en Senegal y estaba en excedencia, pero al final he cambiado de idea. ¡Estoy contento aquí y, por lo tanto, pienso quedarme!

### ¿Qué es lo que te atrae para quedarte aquí?

Por un lado, la gente es muy natural, hay buenas personas y generosas. Por otro lado, siento que es un lugar seguro. En África debes tener mucho cuidado por la noche.

Por otro lado, en las familias de aquí el padre, la madre y los hijos tienen cuenta bancaria; en África no, hay mucha gente que no tiene nada. Y el dinero que ganas con tu trabajo lo tienes que repartir en casa: padre, madre, familia... Aquí, el dinero que ganas es para ti, para hacer frente a tus gastos. ¡La vida es diferente!

Aquí a nivel social no hay mucha diferencia entre los ciudadanos, estáis al mismo nivel. En África, ese margen, entre los que tienen mucho y nada, es tremendo. —

## Socio de Fagor Ederlan

### ¿Qué tal en Fagor Ederlan?

Estoy en la planta de Eskoriatza (Gipuzkoa), en el área de Acabados, en tres relevos. Soy un socio de duración determinada por tres años. Empecé en marzo del año pasado y me encuentro a gusto. El trabajo es muy físico, pero me las arreglo.

### ¿Conocías las cooperativas?

Un poco, porque también estuve trabajando en Auzo Lagun. En mi puesto de trabajo, si algo se rompe es responsabilidad mía. No puedo decir "a mí me da igual". Debemos cuidar nuestro puesto de trabajo. Y todos somos responsables. Es como ser *accionista*" ¡Está bien!

### ¡Buena suerte en el camino!

Gracias. De momento, por lo menos, tengo trabajo, casa, amigos y paz. Y permiso por 5 años para estar aquí. ¡Luego ya se verá!





## Juanan Martín

DIRECTOR DE SERVICIOS FORMATIVOS EN MLAKOOP  
[MONDRAGON LINGUA-ALECO, S.COOP]

¿Qué es y cómo influye en las organizaciones el relevo generacional? ¿Cuáles son las claves para gestionar y retener el conocimiento crítico? ¿Cómo están actuando las empresas ante semejante reto? MLAKOOP consciente de la complejidad del reto al que se están enfrentando muchas empresas, dispone de soluciones personalizadas y aplicables a las organizaciones de nuestro entorno.

USOA AGIRRE

# “Los procesos de relevo generacional no deben afectar a la actividad de la empresa”

## ¿Qué está ocurriendo en las empresas que afrontan el relevo generacional?

Nos estamos encontrando con organizaciones que no disponen de una metodología clara para gestionar el relevo generacional. Falta previsión y plan, y en general, existe un desconocimiento de la importancia y repercusión que estos cambios tienen en las empresas. También pareciera que falta liderazgo y presupuesto para acometer dichos procesos. Asistimos a un momento clave. Las personas son lo más importante, y parece que las empresas no están preparadas para gestionar dicho relevo. Muchas organizaciones necesitan sistema, metodología y estrategia, ya que los relevos generacionales no deben impactar negativamente en la competitividad de las empresas. Estamos en un momento de cambio, de relevo, con muchas previsiones de jubilaciones y debemos prepararnos.

## ¿En las grandes empresas con una estructura sólida existen estrategias para hacer frente a estos relevos?

Detectamos que las empresas, las grandes y las PYMES, necesitan estrategias que permitan gestionar el conocimiento asociado al puesto de trabajo y requieren procesos de transición ordenada y madura que permita garantizar que esa transmisión se da adecuadamente. El tiempo de transición no debe afectar a la actividad de la empresa, y hay que establecer una hoja de ruta que acompañe a esta estrategia, pero a corto medio plazo.

## ¿Qué ofrece MLAKOOP en este ámbito?

Desde el negocio de Servicios Formativos estamos acompañando a las empresas a esta transmisión de conocimiento y relevo generacional, con metodologías y fórmulas para que puedan hacerlo de la mejor manera y en el menor tiempo posible. Realizamos la identificación y

## “Nuestro papel es acompañar y diseñar estrategias y el desarrollo de soluciones de formación para el aprendizaje de las personas en el puesto de trabajo”

descripción del puesto de trabajo, la definición del programa de aprendizaje y conocimientos específicos requeridos por el puesto de trabajo, y lo hacemos por medio de recursos TICs y el *e-learning*, convirtiendo el conocimiento en algo transferible de manera sistémica. Para ello contamos con aplicaciones que gestionan el aprendizaje, diseñamos y desarrollamos programas formativos, y dotamos de capacidad a nuestros clientes para que el sistema de aprendizaje sea vivo y gestionable por su parte, si así lo desea. Se trata de instaurar en la empresa su propio campus de aprendizaje para sus personas, personalizado y adecuado a cada realidad.

### ¿Cuál es vuestra propuesta?

Apostamos por la prioridad estratégica del aprendizaje asociado al puesto de trabajo, por dar soluciones formativas de apoyo a la promoción interna y nuevas incorporaciones, por la búsqueda de capacidades internas y externas de las organizaciones a través del talento. Nuestro objetivo es construir y cocrear en función de las necesidades de cada organización. Nuestra propuesta aborda el diseño personalizado de soluciones de formación a medida, la creación de soluciones de campus corporativo propio, con material formativo desarrollado en base al *know-how* de las empresas para formar a personas que pertenecen a la organización, y apoyando esta estrategia con otras personas referentes que pueden hacer de tutores para la adecuada transferencia del conocimiento.

## “Nos estamos encontrando con organizaciones que no disponen de una metodología clara para gestionar el relevo generacional. Existe un desconocimiento de la importancia y repercusión que estos cambios tienen en las empresas”

### ¿Cuál es vuestro cliente?

Trabajamos con clientes del ámbito industrial, pero también del sector servicios y en los últimos años con la propia administración pública. Es cierto que las grandes empresas tienen mayor sensibilidad, pero en las pymes también se dan procesos de alta rotación de personas en ciertos puestos... son empresas donde estas estrategias

casan muy bien. Permiten interactuar con más personas, intercambiar puestos y reciclar personas. En las grandes complementamos las tareas que no alcanzan a responder los departamentos de personas, de producción, de I+D...

### ¿En MLAKOOP estáis inmersos en un proceso de diversificación de servicios y productos?

Históricamente veníamos trabajando en la innovación y promoción de la Formación Profesional, tratando de dar soluciones a los retos de la formación reglada, y desde hace ya 15 años hemos adaptado dichos servicios, metodologías y soluciones al mundo empresarial. Estamos proponiendo replicar ciertas estrategias del mundo educativo formal a que las empresas tengan sus propias estrategias de formación, adaptables, moldeables, que todos tengan su metodología y estrategia propia. Nuestro papel es acompañar y desarrollar estas estrategias y desarrollo de soluciones de formación para el aprendizaje de las personas en el puesto de trabajo. Muchos de nuestros clientes quieren aprender para tener capacidad interna para proseguir con estas estrategias con fuerzas propias, y otras empresas dejan en nuestras manos dicho acompañamiento y liderazgo de la estrategia de aprendizaje.

### Algo más que quieras añadir.

Las empresas deben ser conscientes de la importancia de la gestión y retención del conocimiento que muchas veces sólo está en la cabeza de sus personas. Es el punto de partida para iniciar estrategias asociadas al proceso de la transferencia del conocimiento en las organizaciones. Es proceso clave que deben afrontar de manera racional y planificada. La digitalización, además de ser un reto en el mundo empresarial, es también una ventaja, y ayuda a que todos estos procesos puedan ser mucho más eficaces y rápidos. —



# Horizontes de esperanza

Futuro, cambio, esperanza, llamada a la acción

**La presentación del libro tuvo lugar en Mondragon Unibertsitatea. En formato elegante y en directo, Ainara Udaondo (Instituto de Estudios Cooperativos Lanki), le hizo un cuestionario sobre el libro y su situación actual. Retegi le dio una profunda respuesta al tercer grado.**

**H**orizontes de esperanza es el título del nuevo libro de Javier Retegi Ayastui (Bergara, 1937). Javier tiene una trayectoria significativa en el ámbito empresarial, cultural y educativo. Abundante contribución en la Escuela Politécnica Superior de Mondragon Unibertsitatea, Jakiune o el Gobierno Vasco, entre otros. En su nuevo libro hace una re-interpretación del sistema, desde la mirada integral y desde el punto de vista holístico. Desde una perspectiva humanista, situando a la persona en el centro, se muestra esperanzado de cara al futuro, proponiendo cambios y llamando a la acción. En su libro *Horizontes de esperanza* reivindica la participación de la persona en la empresa, la sociedad y la política.

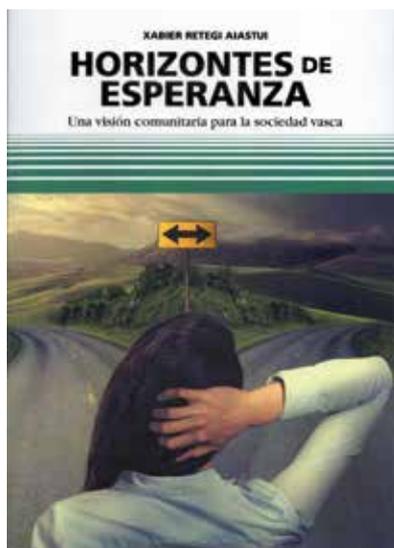
**(Ainara Udaondo) Ante el desequilibrio estructural de la sociedad, el poder político no permite la participación de la persona. Por otro lado, está el poder económico, ambos paralelos, pero sin conexión. Dices que ante esto hay que fortalecer la comunidad. Propones el humanismo comunitario, Javier, ¿cuál es la base?**

(Javier Retegi) Lo político y lo económico son las bases sólidas de nuestra sociedad. ¿Son suficientes? ¿Están unidos o caminan individualmente? ¿Se puede construir la sociedad sólo con esos dos pilares? Yo diría que no. Han desaparecido las fronteras, se ha producido la internacionalización del comercio, las empresas son ahora plurinacionales y llevan su camino. La política,

en cambio, lleva otro camino, en paralelo. Nadie promueve la participación social, nadie hace propuestas estratégicas y se da un vacío tremendo, un desequilibrio político enorme. ¿Nadie es capaz de organizar esto?

En las décadas de 1960 y 1970 nacieron en Euskadi importantes movimientos comunitarios y la visión comunitaria, donde la persona y su dignidad se sitúan en el centro, deben ser, como entonces, el pilar del cambio. Lo que quiero decir es que la economía es un buen pilar y que la política es un buen pilar, pero falta un tercer pilar: el que debe surgir de la sociedad. Digo en el libro que hay que construir ese tercer pilar, y lo digo además con esperanza. La persona y la comunidad son los elementos principales, y yo estoy muy cerca de la idea de Don José María Arizmendiarieta. La persona debe ser independiente y emprendedora. La comunidad no tiene cuerpo, no tiene contenido... pero tiene fuerza. Reivindico una visión holística, una visión capaz de analizar las necesidades de la sociedad en su conjunto. La sociedad tiene necesidades comunes y creo que también tiene metas comunes. La comunidad debe generar dinámicas sociales, dinamizar al pueblo para afrontar los retos. Debe promover acciones para responder a los retos actuales.

**También transmites otra idea en el libro. Es decir, tú dices que en la trayectoria de una persona hay diferentes etapas, muy diferenciadas entre sí. También hablas de**



**que tiene que haber interconexiones entre las siguientes etapas: Tiempo de estudio, tiempo de trabajo, jubilación... ¿Qué idea destacarías?**

(Javier Retegi) Necesitamos soluciones estructurales frente a los *parcheos*. Formación, tiempo de trabajo y jubilación. Esos tres ciclos de la vida están muy diferenciados, demasiado. En la actualidad, el número de personas en temporada laboral es sólo del 55% y se está dando un desequilibrio. Creo que todas las personas deben generar actividad económica en la primera, segunda y tercera edad, deben formarse y divertirse. Yo diría que en la jubilación hay un potencial enorme y la sociedad no aprovecha todo ese conocimiento. Se establecen etapas de vida totalmente estancas: la época académica –cristalizada–, la época laboral –cristalizada–, y la etapa de la jubilación –cristalizada–.

Tenemos que cambiar esas estructuras y potenciar los vínculos entre esas etapas, generando vínculos fuertes. Necesitamos visiones dinámicas de la sociedad y creo que en este ámbito, Euskal Herria, tiene que avanzar como pueblo.

**(Ainara Udaondo) Como tercera idea, en otra parte del libro dices que la persona debe construir su futuro. Y que la persona es el pilar central para formar la sociedad. Lo que dices es que hay que darle sentido a la vida. ¿Qué tipo de persona promueve un humanismo comunitario?**

La persona hace la sociedad, sin duda. La persona debe crear su código ético de lo que recibe de su personalidad y de lo que recibe desde fuera. Y así será también la sociedad que se construya.

Asimismo, la sociedad tiene referencias éticas que son necesarias para que las personas creen sus propios códigos éticos. En estos momentos hay una decepción por la política o, mejor dicho, una desilusión por las capacidades de solución que ofrece la política. La sociedad necesita referencias éticas, necesitamos proyectos comunitarios avanzados. Sin velocidad es muy difícil cambiar las cosas. Diría que el vacío es estructural y que tenemos que enfrentarnos a ello.

**(Ainara Udaondo) En el cuarto capítulo intentas responder a todas las preguntas que has lanzado antes. ¿Por dónde empezar? Que la colaboración que tú propones es el camino, pero ¿cómo empezar a articularlo? ¿Hay bases en el País Vasco? ¿Por dónde deberíamos empezar?**

Si miramos la historia, si miramos los años 1960–1970, hay referencias muy adecuadas. La creación del movimiento cooperativo, la creación de las Ikastolas, las iniciativas de ASLE organizaciones anónimas laborales, y muchos otros posibles modelos. Son frutos aislados, procedentes de códigos éticos profundos, pero aislados. En Euskal Herria tenemos una riqueza enorme, pero esas floraciones están aisladas unas de otras. Los principios humanistas (primero las personas), la solidaridad como función, la tendencia creativa y transformadora... son pilares muy importantes y debemos promover la cooperación entre todos. Soy más partidario de la cooperación que del cooperativismo. Creo en la cooperación entre diferentes y solo así construiremos el futuro.

**Algún mensaje para el ámbito educativo.**

Mondragon Unibertsitatea puso en marcha hace unos años un proyecto muy interesante, llamado Mendeberrri, y ese es el camino. HUEHEZI ha trabajado muy bien el modelo educativo, pero hay una parte que es vulnerable, que es la relación con la sociedad. La universidad tiene que estar orientada a la sociedad, integrada. Hay que mejorar las relaciones. Hay que construir un proyecto educativo compartido. ■

### La colaboración como base

(Ainara Udaondo) En la lectura del libro hay tres ideas que se pueden percibir de forma indirecta y continua y que me gustaría destacar.

Ante el escepticismo haces un llamamiento a la esperanza. Crees en la potencialidad de la persona y eso se refleja a lo largo de todo el libro. Reivindicas la acción frente al inmovilismo. Llamas la acción. Llamas a crear. Traes ideas que son muy de Arizmendiarieta.

Y la cooperación la pones en valor como red principal para construir la sociedad. La propuesta es desarrollar la cooperación, además de perimetral, desde una perspectiva de pueblo.



## CONEXIÓN MONDRAGON-MÉXICO

¡Ándale! Podríamos exclamar ante esta foto. Una expresión de uso común en México que se utiliza para animar a hacer algo o para indicar disposición hacia ello.

**JAVIER MARCOS**

**E**n este caso, la firma de una alianza entre la cooperativa de ahorro Caja Popular Mexicana y la Universidad MONDRAGON México. Y a tenor del gesto risueño de quienes han firmado el acuerdo, parece que hay buenas *vibras*. Ahí están, de izquierda a derecha, Pagalday, López, Ucin, Chávez, Alvarado y Balderas en el *todos a una* que escenificaron el pasado mes de enero –el día 24– en Otalora. El objetivo es claro y ambicioso: “promover la educación superior de alta calidad en el país, contribuyendo a mejorar el nivel académico y productivo en México”.

Caja Popular Mexicana es la cooperativa de ahorro y crédito más grande del país, con más de 5.000 M€ en activos y presencia nacional, con 488 sucursales en 268 municipios de 29 estados. Por su parte, Universidad Mondragón México, auspiciada por Mondragon Unibertsitatea, MLAKOOP y la propia Corporación en 2013, cuenta con más de 2.500 estudiantes y una oferta de 40 programas académicos.

En definitiva, un ejercicio de intercooperación con mayúsculas, entre dos empresas que comparten valores, y ahora también objetivos, y que llega a buen puerto gracias al trabajo en silencio de muchas personas, que han cuidado y mimado mucho esta relación, tejiendo complicidades que han cuajado finalmente en esta alianza!

Será un trampolín excelente para nuestras implantaciones en aquel país, que podrán reclutar personas formadas en UMx, e incluso para nuestras empresas de aquí, vista la evolución demográfica de nuestro país y las necesidades urgentes de talento que vamos a tener los próximos años. —

### MONDRAGON en México

Hace más de dos décadas que las cooperativas de MONDRAGON comenzaron su andadura industrial en México. El dinamismo del mercado norteamericano (USA y México) y la demanda de los clientes en los sectores de Automoción, Línea Blanca, Equipamiento Hospitality, Bienes de Equipo y Automatización, han traccionado de la actividad de las cooperativas implantadas en México hasta alcanzar un 20% del total de las ventas internacionales de las cooperativas

Las cooperativas, con más de 3.000 personas en 19 implantaciones, están hoy presentes en los estados de Jalisco, Querétaro, San Luis Potosí, Leon-Guanajuato, Celaya y Coahuila.

Juan de Los Angeles  
C4E CONSULTING SERVICES



## EL FACTOR E DE LA INNOVACIÓN

Por profesión y por afición, llevo años dedicado a ver a las empresas innovar.

**U**na observación que confirma algo conocido por todos: que la innovación se ha convertido en la clave para el progreso, la evolución y el crecimiento, y solución a la mayor parte de los problemas.

De hecho, la experiencia demuestra que, tanto en el mundo social como empresarial, tienen éxito quienes innovan: empresas e instituciones que sorprenden y van por delante; gentes y colectivos con capacidad de adaptarse al cambio y sacar provecho a cada circunstancia.

En buena parte, innovar es como hacer magia: descubrir oportunidades donde los problemas abruman, sacarse nuevas ideas de la chistera, identificar nuevas vías de crecimiento... Una actividad, además, asociada habitualmente con elementos positivos: optimismo, crecimiento, bonanza, beneficio o bienestar. De hecho, de un modo u otro, todos queremos ser innovadores.

Pero la innovación es tan

atractiva como esquivada. Porque no es fácil dar con nuevas ideas. Y, cuando las tienes, tampoco resulta sencillo desarrollarlas y ponerlas en práctica. Además, innovar introduce en el terreno de la incertidumbre: puede generar pérdidas, implica asumir riesgos, supone abrazar cambios, suele ser incómoda...

Analizando cómo innovan los que más innovan, se pueden identificar tres pautas que acompañan siempre a la innovación: suele darse en empresas que (1) posicionan la innovación como oportunidad, (2) que acotan el ámbito y los esfuerzos para innovar y (3) que destinan recursos fijos para ello, independientemente de los resultados.

Pero hay un cuarto factor, que nos gusta llamar *factor E*, todavía más definitivo. Se trata del equipo, el elemento que realmente marca la diferencia. Porque, si cuentas con un buen equipo, el resto de las cosas vienen dadas.

De hecho, la mayor parte de empresas innovadoras cuentan

con equipos de *especialistas*, muchas veces sin apenas ser conscientes. Grupos de personas que comparten un sueño, se apoyan mutuamente y disfrutan con lo que hacen. Unidades de trabajo similares a las que Reed Hastings, el fundador de Netflix, denomina *high performing teams*.

Con equipos de ese tipo, la innovación queda garantizada. No solo su chispa de originalidad –que hace descubrir oportunidades donde solo hay barreras– sino, también, porque están vacunados contra el fracaso: se rehacen frente a cada obstáculo, ven las derrotas como aprendizajes y sacan de ellas vitamina para continuar. Porque la innovación, realmente, solo se consigue de fracaso en fracaso. Hasta que al final, tras un montón de fracasos sucesivos, se da con la idea que funciona.

Un tipo de equipo que proporciona la coraza de motivación que hace la innovación posible, gracias al trabajo compartido de un grupo de colegas que acompaña y comparte los mismos sueños.

¿Cómo dar con un equipo de esas características? A veces sale solo, a veces hay que buscarlo, a veces se cultiva. Descubrir cómo crear y desarrollar ese tipo de equipos es, probablemente, una de las tareas esenciales de cualquier directivo innovador. —

**“En buena parte, innovar es como hacer magia: descubrir oportunidades donde los problemas abruman, sacarse nuevas ideas de la chistera, identificar nuevas vías de crecimiento...”**



**First Lego League (FLL)** es un evento internacional que tiene como objetivo fomentar la vocación científica y tecnológica entre los jóvenes. En los últimos 15 años se ha organizado de la mano de Innobasque en Euskadi.

**H**asta ahora, se ha celebrado en Bilbao, Donostia y Arrasate. Este año, por primera vez, también se ha celebrado en Vitoria-Gasteiz. Así, en la final de Euskadi de 2024, celebrada el 2 de marzo, se han implicado cuatro sedes y tres universidades: Mondragon Unibertsitatea, EHU/UPV y la Universidad de Deusto.

Cada año el concurso gira en torno a un reto o tema. El reto a trabajar suele ser el mismo en todo el mundo y, este año, ha sido *masterpiece*. El objetivo ha sido explicar las aficiones de los jóvenes y lo que hacen en su tiempo libre.

En lo que respecta a FLL Euskadi-MONDRAGON, este año se ha celebrado la quinta edición. **Mondragon Unibertsitatea** y **MONDRAGON** han participado en la organización. La edición de este año ha contado con el patrocinio de 10 cooperativas: **Ausolan, Danobatgroup, Erreka, Grupo Fagor, Ikerlan, Krean, Laboral Kutxa, LKS Next, Lortek** y **Maier**. También han asistido dos colaboradores externos de la corporación: el **Ayuntamiento de Arrasate** y **Dominion Global**. En el acto han participado alrededor de 500 personas: más de 400 estudiantes (casi 40 grupos) y 126 voluntarios (colaboradores imprescindibles para llevar adelante la FLL). ¡Ha sido un evento muy bonito, dinámico e innovador! Ha sido magnífico ver cómo los jóvenes preparan sus proyectos, cómo trabajan en equipo o cómo gestionan los nervios. Además, se ha creado un gran ambiente.

En la foto, estudiantes inmersos en la prueba de Robot... —

### ¿Por qué apostar por FLL Euskadi- MONDRAGON?

Principalmente, por dos motivos.

Por un lado, por vocación: la vocación de las cooperativas es desarrollar y transformar la sociedad. La sociedad deberá saber responder a los grandes retos utilizando la tecnología para tener un futuro prometedor y FLL es un medio para que los jóvenes desarrollen sus habilidades de futuro.

Por otro, por necesidad: las cooperativas necesitan talento tecnológico, especialmente de las mujeres.

**Mireia Sagardia**

RESPONSABLE DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA DE ATEGI



## LA LOGÍSTICA EN 2024

Las tensiones geopolíticas van a condicionar en gran medida el comercio mundial en 2024. ATEGI recurre a su flexibilidad y experiencia para gestionar la situación.

**E**n ATEGI estamos centrados en minimizar las consecuencias para nuestras empresas cliente y en buscar soluciones, tanto operativas como estructurales, a una gestión de la logística en 2024 que apunta a ser compleja.

Aunque existen varias disrupciones en el tráfico marítimo mundial, lo más comentado en las últimas semanas es la situación del Mar Rojo debido a los ataques y cómo está afectando al tránsito por el Canal de Suez. El impacto es muy importante porque por esta ruta circula en torno al 30% del comercio mundial de contenedores y se calcula que el volumen de tráfico se ha reducido un 65%.

Como consecuencia de esta situación se incrementa el tiempo de tránsito y, por tanto, el precio del transporte, viéndose afectada toda la cadena de suministro in-

ternacional. Las tarifas han llegado a cuadruplicarse, si bien, para relativizarlo, cabe indicar que estamos por debajo del nivel de las tarifas durante la pandemia, sin embargo, nos situamos entre los cuatro principales incrementos de precios de la última década y media.

También coincide que estas semanas han sido temporada alta para las importaciones desde China. La época previa al Nuevo Año Chino, en 2024 entre el 10-24 febrero, es un momento ya de por sí crítico, en el que muchas empresas adelantan sus envíos, lo cual contribuye a tensionar las cadenas de suministro.

Por el contrario, se prevé que a principios del segundo trimestre del 2024 haya una tendencia bajista de las tarifas porque la temporada alta ligada al Nuevo Año chino habrá terminado y puede

darse un incremento de la oferta, ya que en 2024 hay previsión de entrega escalonada de 478 nuevos portacontenedores con una capacidad de 3,1 millones de TEUs (unidad equivalente a un contenedor de 20 pies).

### Tensión geopolítica

Sin embargo, el factor geopolítico es clave. De mantenerse el conflicto, los efectos de la crisis en el Mar Rojo podrían seguir aumentando los costos, los tiempos de transporte y la demora en la entrega de productos, provocando así un efecto dominó en las cadenas de fabricación.

Con estos hechos, nuestro escenario base es que el transporte marítimo internacional va a estar afectado por todas estas variables, al menos, durante la primera mitad del año, e incluso, según notifica alguna naviera, puede prolongarse a la segunda parte del año.

2024 va a poner a prueba nuestro modelo de gestión de las compras de logística y nuestros acuerdos con los proveedores, así como, en lo operativo, nuestra flexibilidad y experiencia para encontrar soluciones en el día a día. —

**“Nuestro escenario base es que el transporte marítimo internacional va a estar afectado por cuestiones geopolíticas, al menos, durante la primera mitad del año”**

Sesión formativa con representantes de las cooperativas que se incorporarán a Mondragon People.



# TRANSFORMANDO LA ESTRATEGIA MEDIANTE LA MARCA DE TALENTO

Desde la cercanía y desde dentro, en MONDRAGON tenemos proyectos para contar quiénes somos y cómo trabajamos. Hemos apostado por embajadores internos, y en el canal ShakingHub LIVE ofreceremos directos.

**MAITE LEGARRA** TÉCNICA DE ATRACCIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO

**E**l reto de atraer talento no es nuevo para nosotros. Llevamos años diseñando, innovando y desarrollando estrategias para dar respuesta a este reto. Se cumplen 6 años desde que creamos la plataforma MONDRAGON People, nuestro propio canal, que nos permite contar qué somos y cómo trabajamos. Más de 6.000 personas reciben, cada lunes, información de sus ofertas de empleo de interés; más de 8.000 son las personas que se inscribieron en las ofertas de empleo el año pasado; y más de 164.000 usuarios accedieron a la web. Sin duda, MONDRAGON es una oportunidad de trabajar para muchos.

Pero no es suficiente. Todavía tenemos muchas dificultades para atraer a las personas que necesitamos. Antes, se percibía esta dificultad en perfiles concretos; hoy, en cambio, tenemos el problema en casi todos los perfiles. Al mismo tiempo, también necesitamos que se pongan en marcha proyectos para que nuestros socios y socias se queden en nuestras cooperativas. Desarrollar la marca de talento es un trabajo de dentro para fuera: nuestro reto será contar al mundo lo que somos, lo que hacemos, lo que nos diferencia... poniéndonos en valor en casa y sintiéndonos orgullosos. Tenemos infinidad de historias, proyectos, culturas y vivencias

que poner en valor, aunque a menudo, desde esa humildad que nos caracteriza, nos resulta difícil poner altavoz a todo eso.

Con esa perspectiva, tenemos dos novedades entre manos. Dos proyectos que nos permiten contar de cerca y con frescura lo que somos: movilizándolo las personas embajadoras internas y el canal ShakingHub LIVE.

## Movilizando las personas embajadoras internas

Definir la propuesta de valor y la experiencia de trabajo que nos distingue es necesario en todo el proceso de desarrollo de la Marca de Talento; es decir, identificar los ejes que hacen diferente o especial a nuestra cooperativa. Y trabajarlo con claridad dentro de casa, sentirlo y compartirlo es la clave, como también lo es, a través de la comunicación interna, realizar acciones para poner en valor estos ejes, y despertar el orgullo, y saber cómo responder cuando les preguntan en el pueblo, en el gimnasio o en el mercado cómo es trabajar en nuestra cooperativa.

Los que no están buscando empleo activamente,

además, no quieren hablar con personas de Gestión Social. Quieren escuchar lo que cuentan los que tienen un perfil similar al suyo. Quieren conocer qué tipo de proyectos realizan, cómo y con qué tecnología, cómo es trabajar en ellos, la relación... y similares. Es lo que les interesa. Por ello, necesitamos la complicidad de los socios trabajadores, para que cuenten el día a día de la cooperativa, tanto en las redes sociales como en los foros. Los programas de las personas embajadoras se basan en contar qué hacen, desde la naturalidad, desde lo cotidiano, desde lo cercano. Se trata, en definitiva, de seleccionar, formar, ofrecer recursos a las personas con capacidad de comunicación y relación, y convertirlas, mediante un plan de contenido, en influencer de su trabajo tanto dentro como fuera de la cooperativa. Incorporar estas tareas en su trabajo es necesario para ser sostenible a medio plazo.

Tenemos las primeras experiencias en las cooperativas Leartiker, Laboral Kutxa y Krean. Nuestro objetivo es demostrar la metodología, traerla a nuestra cultura, aprender y experimentar, para después compartirla con todos en la Comunidad de Atracción de Talento y poder extenderla a otras cooperativas.

**Tenemos infinidad de historias, proyectos, culturas y vivencias que poner en valor, aunque a menudo, desde esa humildad que nos caracteriza, nos resulta difícil poner altavoz a todo eso.**



## Canal ShakingHub LIVE

Ahora que han pasado dos años desde que creamos una comunidad de talento en inteligencia artificial, también venimos con novedades. Seguiremos contando contenidos de calidad, conocimientos y buenas prácticas, pero en un tono más fresco, más ágil y cercano. Los directos del canal ShakingHub serán los protagonistas en 2024. Ofrecerá un mayor grado de interacción y seguirá dando protagonismo a las personas internas y a los proyectos, pero también dará espacio a otros ponentes y proyectos de referencia.

El 28 de febrero tuvimos nuestra primera experiencia. Laboral Kutxa, MU Enpresagintza y Google nos explicaron la influencia de la Inteligencia Artificial en las finanzas, compartiendo sus proyectos y conocimientos. Reunimos a más de 130 personas en una iniciativa en la que predominó la interacción.

El 6 de marzo también tuvimos la oportunidad de escuchar de cerca las vivencias de dos investigadoras de MONDRAGON. María Ruiz (Isea) y Ane Blázquez (Ikerlan) nos ofrecieron una entrevista llena de complicidades y nos pusieron sobre la mesa las oportunidades y dificultades que tienen las mujeres en la ciencia. ¿Por qué necesitamos en la ciencia las miradas de las mujeres? ¿Qué nos ofrecen? Compartieron reflexiones interesantes, sin duda. —

## MONDRAGON PEOPLE, EN NÚMEROS



**6.000** personas reciben cada lunes información sobre ofertas de empleo en su área de interés



**8.000** personas se apuntaron el año pasado a ofertas de empleo



**164.000** usuarios accedieron a la web

MONDRAGON  
People



# TOOLKIT PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS COOPERATIVAS

Este mes de marzo se ha presentado la *Guía metodológica y práctica para el diagnóstico y planes de igualdad en cooperativas* en el Foro de Igualdad de MONDRAGON en el que participan en torno a 50 cooperativas.

**T**ras el desarrollo de las herramientas e implementación en algunas cooperativas a modo de *prueba piloto* durante el año 2023, este mes de marzo 2024 se ha presentado el *Toolkit* definitivo con diversos materiales que guían las tres fases para la elaboración de un plan de igualdad: puesta en marcha del proceso, diagnóstico, y diseño y aprobación y desarrollo del plan.

La guía pone especial atención en el diagnóstico y define 11 ámbitos en los que hay que incidir para tener una foto bien definida de la situación de partida. Esos ámbitos son los siguientes: información general de la plantilla y condiciones de trabajo, infrarrepresentación femenina y clasificación profesional, procesos de selección y contratación, formación, promoción, retribuciones y auditoría retributiva, ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral, prevención y actuación ante el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, salud laboral, comunicación no sexista y cultura y gestión organizativa.



## 15 cooperativas ya implementan el Toolkit desarrollado

El *toolkit* (o *kit* de herramientas) contiene una *Guía de Diagnóstico y Plan de Igualdad*, herramientas Excel, y plantillas modelo para el Plan y su seguimiento. También cuenta con una interesante base de datos con *100 Medidas para la Igualdad*, posibles acciones a desarrollar en función del proceso evolutivo de cada organización.

La implementación en el *grupo piloto* ha permitido adecuar las herramientas a las necesidades de las cooperativas y realizar un proceso de mejora continua hasta obtener el resultado final. Son 15 las cooperativas que han participado de forma activa. Este año 2024 muchas cooperativas concluyen la vigencia de sus Planes de Igualdad, y por tanto este kit de herramientas será de gran ayuda para su renovación.

Por otro lado, con fecha 29 de diciembre de 2023, se publicó la Ley Vasca 15/2023, de 21 de diciembre de Empleo, que entra en vigor a los seis meses de su publicación. Entre otras cosas, obliga a las cooperativas de Trabajo Asociado y otras con socios y socias de trabajo que cuenten con 50 o más personas socias trabajadoras, a disponer de un plan de igualdad cooperativo, que deberá ser inscrito en el Registro de Planes de Igualdad Cooperativo, que próximamente se regulará reglamentariamente. Hasta dicho momento se podrá registrar en el Registro de Comercios y Acuerdos Colectivos de Trabajo y Planes de Igualdad del País Vasco, tal y como ya se venía haciendo desde el pasado mes de mayo de 2023. —



## MONDRAGON SOSTENIBLE: JORNADA DE DIFUSIÓN DEL PERTE DE ECONOMIA SOCIAL

El pasado 27 de febrero se celebró en el Polo Garaia una jornada para compartir los avances realizados en el proyecto MONDRAGON SOSTENIBLE.

**E**n el marco de la convocatoria del Plan Integral de Impulso a la Economía Social para la generación de un tejido económico, inclusivo y sostenible y los Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE), el proyecto MONDRAGON SOSTENIBLE ha presentado las actividades desarrolladas durante 2023.

Son 9 las cooperativas que han participado en el consorcio (Embega, Eroski, Mundukide, Ausolan, Ecnarro, Ategi, MIK, Osatu, Mondragon S. Coop.) y han desarrollado actuaciones en dos sentidos:

- Elaboración de diagnósticos y balances sobre la situación medioambiental, social y de género.
- Desarrollo de metodologías y soluciones para la mejora de las condiciones medioambientales, sociales y de género.

### Dimensión energético-climática

A pesar de que el proyecto MONDRAGON SOSTENIBLE aborda la triple sostenibilidad, el foco en esta jornada se puso en la dimensión energético-climática. Algunos de los proyectos destacados en esta jornada son los siguientes:

- **EROSKI:** Reducción de CO<sub>2</sub> en cadena logística y servicio a domicilio.
- **AUSOLAN:** Reducción del desperdicio alimentario en cantinas de colectividades
- **ATEGI:** Desarrollo de energías renovables y parques fotovoltaicos.
- **OIARSO:** Reducción de partículas emitidas a la atmosfera.
- **ECENARRO:** Plan de minimización de residuos.
- **MUNDUKIDE:** proyectos de compensación y captura de carbono para la neutralidad climática.
- **MIK:** Análisis de informes de sostenibilidad.
- **MONDRAGON Koop. E:** Metodología para la definición de Hojas de Ruta Net Zero.

Tras la finalización del proyecto del primer PERTE en febrero 2023, se ha presentado la continuidad de este con un consorcio de 10 cooperativas que desarrollarán actividades que contemplan sus respectivos planes directores de sostenibilidad. —

# ¿Por qué se realizan el 25% de los Trabajos Fin de Grado en euskera?

Se ha realizado un estudio para analizar las dinámicas lingüísticas de los proyectos que realizan los alumnos de Mondragon Unibertsitatea en las cooperativas.

En los últimos diez años, aproximadamente el 25% de los Trabajos Fin de Grado se han realizado en euskera. Un 29% en el último año. Un porcentaje que se ha estancado en los últimos años y que no aumenta significativamente. ¿Por qué? Para su investigación y mejor comprensión, la Corporación MONDRAGON y Mondragon Unibertsitatea han realizado un estudio coordinado por la consultora Emun.

Fotografías realizadas a los ganadores de los mejores proyectos fin de grado de las últimas ediciones.

**Es necesario un trabajo conjunto para avanzar, ya que con la colaboración de todos los agentes se logrará incidir sistémicamente en el objetivo de que los ITES se desarrollen en euskera.**

## Contexto de partida

Los trabajos Fin de Grado o Master son importantes para la normalización del euskera. Hay una gran producción lingüística en dicho contexto. En Mondragon Unibertsitatea anualmente se realizan 800 proyectos, de los cuales el 30% se desarrollan en las cooperativas de MONDRAGON. El TFG/TFM es una actividad de carácter técnico que aporta gran cantidad de conocimientos. El hecho de que los jóvenes realicen sus trabajos en euskera es estratégico para empezar a fijar sus hábitos de uso en el ámbito laboral.

A partir de ahí, hace 14 años se crearon los premios de la Corporación MONDRAGON para premiar la calidad de los mismos, y también para impulsar y promover el uso del euskera, mejorar la calidad del idioma. Así, se iniciaron sesiones de formación en escritura para estudiantes y tutores, y el tema también ha sido impul-

sado desde los planes de euskera de las cooperativas.

El proceso desde la concepción y definición de los TFE hasta la entrega del informe suele ser largo y complejo, ya que son muchas las instituciones y agentes que participan en el mismo: estudiantes universitarios, gestores y profesores-tutores; la propia Corporación; los gestores de Personas de las Cooperativas, tutores y los coordinadores de euskera de las empresas con plan de euskera.

Además, hasta la fecha son más los trabajos de fin de grado realizados proporcionalmente en euskera que los realizados al final del máster. Asimismo, de una facultad a otra la realidad es bien diferente; en HUHEZI, por ejemplo, casi todos los trabajos fin de grado se realizan en euskera. En este contexto, surge la necesidad de comprender mejor esa diversidad y complejidad.

## Investigación

Esta línea de investigación ha querido encontrar formas de potenciar el uso del euskera en el proceso de elaboración los proyectos y trabajos en las cooperativas. En concreto, sus objetivos han sido:

- Profundizar en el conocimiento de la realidad lingüística y del sistema en torno a los trabajos fin de grado.
- Identificar los discursos, oportunidades y obstáculos existentes desde la perspectiva de cada agente o agentes.
- Encontrar factores útiles para dar un salto más cualitativo hacia el futuro.

La metodología aplicada en la investigación ha sido el denominado Group Model Building. En definitiva, surge la necesidad de identificar los factores clave que influyen en este complejo proceso. El estudio ha sido liderado por el investigador de Mondragon Unibertsitatea Unai Elorza. Para ello se han realizado dos Focus group, con agentes universitarios y cooperativos. Me-



## Principales conclusiones

A modo de conclusión, cabe destacar que los alumnos todavía consideran a las empresas como elementos castellano hablantes y que hay que incidir en las claves arriba mencionadas. Es necesario un trabajo conjunto para avanzar, ya que con la colaboración de todos los agentes se logrará incidir sistémicamente en el objetivo de que los TFGs se desarrollen en euskera. Por tanto, entre sus funciones se encuentran:

- Mejorar la difusión de los premios tanto en la universidad como en las cooperativas.
- Es imprescindible seguir mejorando la competencia del alumnado en euskera.
- También es conveniente seguir impartiendo sesiones de formación a los tutores.
- Es conveniente que el profesorado de la universidad anime más al alumnado a realizar los TFGs en euskera.
- El fomento del tema por parte de los departamentos de personas de las cooperativas es fundamental para el impulso del alumnado con capacidad y ganas; en la misma línea hay que buscar la implicación de los tutores de las cooperativas.

diante este método se han identificado y priorizado las potencias de freno.

Además, se ha facilitado un cuestionario a todos los alumnos que han realizado un TFG en el Politécnico Superior y Empresariales. Así, basándose en las experiencias del alumnado, se han priorizado los frenos.

## Resultados de la investigación

La metodología *Group Model Building* nos ha permitido aprender que la lengua que se promueve en la universidad, el premio TFGL, el título C1, la gestión del lenguaje en la universidad, motivación del alumnado, hábitos y competencias para escribir en euskera, intervención del tutor de la empresa, documentación y uso del euskera en la cooperativa.

## Creencias, actitudes y comportamientos del alumnado

Se ha enviado la encuesta a 698 alumnos y se han recibido 369 respuestas. A continuación, se presenta un resumen de los resultados:

- En cuanto a la facilidad para expresarse en euskera, la mayoría (67%) ha cursado sus estudios en euskera, y asegura que, aunque tengan mayor facilidad para estudiar en euskera, a la hora de escribir el TFG se sienten más cómodos haciéndolo en castellano.
- En cuanto a la actitud, la mayoría no ve claro que el futuro del euskera esté garantizado. La mayoría (70%) cree que todos los alumnos de MU deben salir capacitados para trabajar en euskera. Por otro lado, un 20% cree que es mejor aprender inglés que euskera. Y la mitad cree que el hecho de que los TFG se hagan en euskera hay que impulsarlo.
- Los principales factores que han impulsado al alumnado a realizar el proyecto en euskera han sido las ganas de realizarlo, la competencia para escribir en euskera y los beneficios académicos.
- Las principales razones para realizar los proyectos en castellano/inglés son la capacitación lingüística, la terminología y la documentación y el trabajo en la empresa principalmente en castellano.
- Les ayudaría a hacer el proyecto en euskera, principalmente: que las empresas impulsen el proyecto en euskera, y que el euskera sea más capacitador. ■

A group of men in suits and a man in blue overalls standing in front of a building under construction in a mountainous area. The man in blue overalls is working on a wooden structure. The background shows a town and a forested hillside.

# IKERLAN: LA PRIMERA PIEDRA DE LA INNOVACIÓN

El centro de investigación celebra su 50 aniversario. En estas cinco décadas ha sido una plataforma de apoyo a la innovación de las cooperativas, un gran ejercicio de intercooperación y un agregador de competitividad a los negocios. Ikerlan también es futuro.



La foto, tomada el 27 de octubre de 1974, inmortaliza la colocación de la primera piedra del “Centro de Investigación y Desarrollo”. Una imagen preciosa, que nos deja algunos detalles interesantes. Por ejemplo, que el día de la inauguración cayó en domingo –en la parte inferior, a la derecha, se ve parcialmente el campo de fútbol Iturripe, con el *Mondra* disputando un partido en ese momento–. Y es que en la década de los 70 todavía estaba en vigor el “sábado inglés”, es decir, trabajar hasta el sábado a mediodía, de manera que este tipo de eventos “menos productivos” se dejaba para los domingos. Ese mismo día, además, se realizó la inauguración de la nueva e imponente sede de Caja Laboral en la ladera de Olandixo, de manera que fue un domingo bastante ajetreado.

También llama la atención el vestuario, por su elegancia, todos encorbatados –hasta quienes llevan buzo– y con trajes tan chulos como el de Alfonso Gorroñoitia (Presidente de Caja Laboral) o el de Javier Erdozia (Secretario General del Grupo Cooperativo), ambos en el centro de la imagen. La ausencia de mujeres en la foto es también un retrato de la época.

### Visión y generosidad

Ikerlan, que está metida de lleno en su quincuagésimo aniversario, no fue fruto de la improvisación, sino más bien una consecuencia de la dinámica empresarial de las cooperativas del grupo y de la visión y la generosidad de Arizmendiarieta y sus colaboradores. Y de las cooperativas del grupo, que en los inicios de Ikerlan financiaron parte de su presupuesto en base a unas cuotas establecidas en función de sus ventas y plantillas. Para llevarlo a cabo se escribió un documento, “Hacia un centro de investigación”, en el que se argumentaba la necesidad de poner en marcha el proyecto. Además, para diseñar y construir el edificio, se viajó a 15 centros de investigación europeos en el Reino Unido, Alemania, Francia e Italia y en Euskadi se visitó el entonces Centro de Investigaciones Técnicas de Gipuzkoa y el Instituto de Automática y el L. Torrónegui de Bilbao.

Finalmente, la inauguración oficial del nuevo edificio fue el 23 de junio de 1977. La inversión realizada fue de 260 millones de pesetas –estos importes representarían en 2024 una cifra de 14,7 millones de euros–, que la “Caja amortizó con cargo a parte de su Fondo de Obras Sociales, desde 1975 a 1981” y lo hizo “convencidos de que Ikerlan iba a ser una realidad de gran apoyo al grupo industrial cooperativo asociado a Caja Laboral”.

### Ikerlan hoy

En la actualidad, Ikerlan es un centro líder en la transferencia de tecnología y en la aportación de valor competitivo a la industria de Euskadi. Es una cooperativa miembro de la Corporación MONDRAGON y del Basque Research and Technology Alliance (BRTA). Actualmente, el equipo del centro tecnológico está formado por 400 personas y cuenta con sedes en Arrasate-Mondragón, Donostialdea y Bilbao. En 2023 tuvo una facturación que superó los 30 millones de euros. —

(\*) Los entrecorchetados son recogidos del libro *Didáctica de una Experiencia Empresarial* de José Mari Ormaetxea, entonces director general de Caja Laboral y uno de los grandes impulsores de Ikerlan.

# MEDICINA PERSONALIZADA: TAMBIÉN EN EL LABORATORIO

En 1892, el médico canadiense William Osler, considerado el padre de la medicina moderna, escribió: “Es más importante saber qué tipo de paciente tiene la enfermedad, que saber qué tipo de enfermedad tiene el paciente”. Estaba creando las bases de la medicina personalizada, de precisión o individualizada, la cual se define como una manera de abordar el tratamiento y la prevención de enfermedades en base a la variabilidad genética, ambiental y al estilo de vida de cada persona.



## MARISA SECO

DIRECTORA DE  
LABORATORIO.  
OSARTEN,  
KOOPERATIBA  
ELKARTEA

**E**l laboratorio clínico es parte esencial en la toma de decisiones médicas, de forma que la medicina personalizada no es posible ni realizable sin su apoyo. Las nuevas tecnologías aplicables para hacer frente a estos retos incluyen las técnicas de alto rendimiento molecular ómicas (genómica, proteómica, metabolómica), cuyos datos deben integrarse junto con la historia clínica, requiriendo del desarrollo paralelo y de igual importancia de la bioinformática. Aunque los análisis que se realizan en las empresas a las personas trabajadoras no pertenecen a este grupo de tecnologías, también pueden contribuir a la medicina personalizada, al adaptarse a las características individuales de cada persona.

Así, existen variaciones de los resultados analíticos, entre personas e incluso en una misma persona, debido a procesos fisiológicos, diferencias genéticas, facto-

**El laboratorio clínico es parte esencial en la toma de decisiones médicas, de forma que la medicina personalizada no es posible ni realizable sin su apoyo.**

res ambientales o patologías; de forma que un resultado normal (incluido en su intervalo de referencia) no excluye la presencia de enfermedad y, al contrario, un resultado anómalo (fuera del intervalo de referencia), no siempre indica enfermedad. Por ello, son útiles los valores de referencia individuales y el valor de referencia del cambio, en lugar de los intervalos de referencia poblacionales, ya que no solo permiten detectar antes los cambios clínicamente significativos, sino que, además, se pueden emplear en el seguimiento de enfermedades y tratamientos.

Veámoslo con un ejemplo: tenemos una persona cuyos resultados de la prueba Z normalmente oscilan entre 24 y 26 unidades y pongamos que, al realizar una analítica de rutina, observamos que el valor ha aumentado a 60 unidades. Aunque no sobrepase el límite superior de referencia (que está situado en 75 unidades), es decir, no aparezca un asterisco en el informe, sabemos que, para esta persona, es muy probablemente un incremento clínicamente significativo y deberíamos investigar las causas de ese aumento, ganando un tiempo valioso en el diagnóstico.

El laboratorio de Osarten, K.E. contribuye de diferentes maneras en la aplicación de la medicina personalizada a la salud de las personas trabajadoras. Así, las especialistas en análisis clínicos se basan en dichos intervalos individuales y en el incalculable valor que aporta el importante historial analítico personal del que dispone Osarten, para valorar de forma individualizada los resultados de cada persona. Asimismo,

desde hace unos meses, se puede acceder, a través de nuestra web, a la gráfica de los resultados de los parámetros del informe analítico, para que cada persona pueda comprobar cómo evolucionan y acudir a su médica o médico en los casos en que proceda. —

**Apurva San Juan** COFUNDADORA DE LUP

## “Internet es el mejor invento de la historia, hasta ahora”

Apurva San Juan es cofundadora de LUP, una *lupa inteligente* que ayuda a las personas con dificultades para leer a ganar autonomía. La lupa convierte cualquier texto en audio en un solo clic. Empezó con el proyecto cursando el cuarto curso del Grado de Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN) de Mondragón Unibertsitatea. Después, LUP ganó el Premio en Economía Sénior en los VI Premios Fundación Mapfre y se ha hecho conocido en el programa *El Hormiguero*. La cofundadora de LUP lleva una vida muy ajetreada, y ha tenido que parar en una cafetería, volviendo del trabajo, para poder hacer una videollamada con nosotros y concedernos la entrevista.



**Una herramienta de trabajo**  
CANVA es la herramienta que más uso en mi día a día, vale para todo, es multiusos.

**Un reto personal**  
Conseguir equilibrio entre lo personal y profesional.

**Un reto profesional**  
Sacar la lupa del bolsillo este año, es decir, que la gente tenga la lupa en sus manos porque, ahora mismo, estamos en proceso de fabricación y el reto es que lleguen las lupas y que lleguen bien.

**Una cooperativa**  
LUP S.Coop.

**Un gadget**  
Mi teléfono, obviamente, también multiusos.

**Un hobby**  
Tocar el chelo.

**Un invento**  
Internet. Creo que es el mayor invento de la historia y el mejor, hasta la fecha.

**Una red social**  
Creo que Tik Tok, por la sencillez del contenido y la variedad que hay.

**Un sueño**  
Que el proyecto en el que estoy llegue al mayor número de personas posibles.

**Un buen hábito**  
Hacer deporte siempre que puedo, aunque a veces me cueste muchísimo.

**Un consejo de vida**  
Rendirse no es una opción.

**Una serie o un programa**  
La serie *Friends*, sin duda.

**Para ti el paraíso**  
Ahora mismo mi paraíso es estar con mis amigos tomándonos un café tranquilamente, eso es lo más guay que puede haber.

**Un recuerdo**  
El viaje a Corea que hicimos con el equipo de LUP, fueron los mejores momentos de mi existencia. Ganamos un premio en la primera edición de Mondragón City Challenge y el premio era un viaje a Corea. Tengo muy buenos recuerdos.

**Una canción**  
*Itsasoa Gara* de Ken 7.

**Un podcast**  
*Saldremos mejores* de Inés Hernand y Nerea Pérez de las Heras, creo que es de mis favoritos. —



## En marcha el programa de emprendimiento cooperativo para personas migradas *Hegoaldetik*

En continua co-creación, *Hegoaldetik* es una iniciativa promovida desde Koopfabrika, construida por la cooperativa Enarak en colaboración con HUHEZI-Lanki y Olatukoop. El objetivo es acercar el cooperativismo como instrumento jurídico de trabajo y la economía social transformadora a las personas migradas, para organizar su trabajo y mejorar sus proyectos de vida.

**D**esde la colectividad, lejos de ayudas y asistencialismos mutuos, los promotores del programa pretenden construir una red para hacer frente a las necesidades y dificultades que presentan las personas migradas y buscar alternativas para dignificar su vida a través de la economía social transformadora. El programa *Hegoaldetik* tiene como eje la formación, el acompañamiento, la investigación e intercooperación, y la sistematización de acciones cooperativas y colectivas. Para saber más sobre ello TU Lankide ha charlado con Arianne Kareaga.

### ¿Cuál es el origen del programa?

Concluimos que es imprescindible llevar a cabo un programa dirigido a las personas migradas. Ya que nos preocupa la situación actual de este colectivo. Legalmente están desprotegidos y el 15% no tiene papeles... Nosotros teníamos experiencias previas en este campo, pero nuestro programa está en euskera y viendo cuál es su realidad necesitábamos una alternativa.

En 2020, y en torno a KoopFabrika, se creó la cooperativa Enarak, para la gestión y empoderamiento de programas dirigidos a personas migradas. Desde esa colaboración, y con la ayuda de Olatukoop, pusimos en marcha el proyecto. Asimismo, el Depar-

### Arianne Kareaga

INSTITUTO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS LANKI

“En la creación de proyectos colectivos, queremos ofrecer acompañamiento y formación a las personas migradas para que pongan en marcha sus proyectos cooperativos”

tamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa nos ofrece su apoyo.

**¿Cuál es el objetivo principal del proyecto?**

El objetivo general es promover proyectos colectivos, ofrecer acompañamiento y formación a estos colectivos, a las personas migradas, para que pongan en marcha sus proyectos cooperativos. Este año estamos promoviendo el contexto, el marco general y orientando el programa. Queremos realizar sesiones de formación y acompañamiento en tres comarcas guipuzcoanas: Beterri Buruntza, Goierri y Alto Deba, siempre de la mano de una institución de estos territorios.

**¿Conocéis otros modelos o experiencias?**

En el País Vasco no conocemos experiencias similares. Es muy difícil llegar a los migrantes desde nuestras posiciones de privilegio y por eso es importante actuar con agentes o incidir en los lugares en los que ya están en red. En Cataluña ya cuentan con experiencia, por ejemplo se han creado cooperativas del sector del cuidado para dignificar las vidas de las mujeres migradas, con las que ya estamos colaborando en el aprendizaje y en la elaboración de programas. En los países catalanes han surgido diferentes experiencias cooperativas y creemos que en el País Vasco también deberíamos incluir este tema en la agenda del cooperativismo. Podemos impulsar la creación de pequeñas cooperativas en diferentes sectores, y por qué no en nuestras cooperativas de MONDRAGON también se pueden crear programas para regularizar a las personas y dignificar sus vidas.

**¿Pondrías algún ejemplo?**

Por ejemplo, la cooperativa Enarak trabaja con mujeres. Muchas mujeres que trabajan en el ámbito del cuidado están empezando a asociarse y organizarse, forman una masa crítica sólida, y no sería una utopía crear

**“El tema está en la agenda”**

**¿Cómo se puede acercar el colectivo migrante al cooperativismo?**

La mayoría son personas sin cultura cooperativa pero formadas en autoorganización empujadas por la necesidad. Si provienen de los movimientos sociales de América del Sur, enseguida toman la idea. Muchos jóvenes vienen en busca del sueño europeo y no tienen ninguna cultura cooperativa, el primer paso sería dar a conocer a estos la idea. Las personas que tenemos que poner en el centro, las que van a ser traccionadoras y las que más creen en el cooperativismo, deben ser las que hagan de bisagra.

**En este contexto, instituciones públicas, universidades, Olatukoop... ¿El camino es crear un sistema entre todos?**

En Cataluña se han puesto en marcha proyectos muy interesantes a través de las políticas públicas. Han creado elementos de integración muy interesantes. Que también pueden ser válidas para atraer talento. También están trabajando algo a nivel de MONDRAGON, el tema está en la agenda. Konfekoop y otras entidades cooperativas también deberían apostar por esto. El proyecto exige cambiar la lógica de la Administración Pública... Con LKS, por ejemplo, estamos trabajando en la creatividad jurídica. Para responder a los retos actuales necesitamos nuevos marcos de colaboración público-comunitaria.

una cooperativa para ofrecer servicios en este campo. Queremos crear conciencia primero y luego llevarla de la teoría a la práctica experimentando. Precisamente, los catalanes nos han explicado que los procesos de creación de cooperativas de cuidado formadas por mujeres migradas son muy largos, tardan entre 3 y 5 años en consolidarse y en que ellas se hagan dueñas de su trabajo.

**¿Quién es el destinatario o beneficiario del proyecto?**

Migrados, instituciones, asociaciones, cooperativas, técnicos municipales... todos ellos pueden beneficiarse de este programa. De hecho, nos gustaría crear conciencia y contexto y esto debería ser responsabilidad de todos. Cualquiera que quiera organizarse desde la economía popular, la economía de la supervivencia, debería tener a mano nuestro programa, tanto el que quiera quedarse aquí como el que quiera volver a su país. Las herramientas deben orientarse hacia el pequeño comercio, el cuidado y otros sectores, pero hay que ayudarles a superar los obstáculos en el camino de la regularización. Todos deberíamos ser compañeros de viaje y poner nuestros privilegios al servicio de estos procesos colectivos. Poniendo como eje la transformación social y la justicia social, nos toca dar estos pasos en el camino de una sociedad más igualitaria que se adhiere plenamente a los valores cooperativos. —

**“La mayoría son personas sin cultura cooperativa. Pero formadas en autoorganización empujadas por la necesidad”**

## Albina Stardust (Burlata, 1997) MIEMBRO DE LA COMUNIDAD DRAG VASCA

# “La comunidad *drag* quiere enseñar a la sociedad vasca nuevos moldes”

Albina Stardust es miembro de la comunidad *drag* vasca y artista *drag* no binaria. La comunidad *drag* vasca es grande y sus integrantes realizan diversas actividades en colaboración. El colectivo quiere mostrar a la sociedad vasca nuevos moldes. Su objetivo es liberar a la gente; animar a las personas a experimentar, recrear, adaptar y renovar tradiciones.

### ANIXE URIBARREN

#### ¿Qué es el *drag*?

Hay que entender qué es el *drag*. Y es que todos y todas hemos entendido que el *drag* es hacer show, o vestir de mujer. Yo no estaba del todo cómodo con esa idea y, con el tiempo, entendí que el *drag* no es eso, sino que es: experimentar con el género, jugar con él y crear nuevas formas de expresión de género.

#### ¿Desde cuándo haces el arte *drag*?

Yo nací *drag*, yo creo que nacemos *drag*. Luego, durante la adolescencia, para sentirnos parte de la sociedad, tenemos que ser heteronormativos y, como consecuencia, dejé un poco de lado el *drag*. Sin embargo, con 18 años, fui a estudiar a Vitoria y, por aquel entonces, Vitoria era una ciudad nueva para mí. Allí empecé a experimentar con el maquillaje y con la estética, veía referentes como Divine... En ese momento me di cuenta de que eso me gustaba.

#### ¿Cómo es la comunidad *drag* vasca?

La comunidad *drag* vasca es grande, cada vez más. Por un lado, es muy variada, ya que somos muy diferentes entre nosotros y nosotras. Además, somos varias las generaciones que formamos la comunidad. Creo que lo más interesante de la comunidad es que somos muy variados. Por otro lado, en la comunidad *drag* vasca intentamos hacer acciones entre todas y todos, por ejemplo, acabamos de reunirnos con varios *drag* de toda Euskal Herria y hemos reservado un kilómetro en el Korrika 2024.

#### ¿Cómo vives el cooperativismo dentro de la comunidad *drag*?

En el mundo del *drag*, al igual que en el de los artistas, tenemos una lucha constante por las críticas que reci-

bimos desde fuera. Por eso, es cierto que entre los artistas *drag* hemos tenido una relación muy buena desde el primer momento, en lugar de enfrentarnos unos a otros. Creo que lo más bonito ha sido crear una relación social entre nosotras y nosotros antes de empezar a colaborar, conociéndonos y disfrutando.

Siguiendo con el tema de la cooperación, Maruxak Taldea, un grupo formado por dos travestis de Pamplona, creó el festival *Lumak*, el primer festival travesti de Euskal Herria. Gracias a ello, muchas y muchos *drag* comenzaron a reunirse, colaborando y formando una red, con el objetivo de ayudarse mutuamente. Hoy en día somos un gran equipo y tratamos de llevar a cabo acciones juntas y juntos y colaborar entre nosotras y nosotros.

#### ¿Cómo describirías la influencia del arte *drag* en la cultura vasca o en la sociedad vasca?

El País Vasco no es moderno, no es tan abierto ni tan variado como podemos creer. Eso sí, si lo comparamos con otros lugares, es un lujo. Creo que en el País Vasco se está produciendo una recreación de la cultura vasca, tanto en lo musical, como en lo cinematográfico, o en el mundo bertsolari. En Euskal Herria sabemos que mantener la tradición es muy importante, y es que hemos sido oprimidos a lo largo de toda la historia. Pero, para mantener las tradiciones, debemos adaptarnos a la sociedad actual. Yo creo que, como hacen otras artes, las y los *drag* aportamos eso a la cultura vasca. Renovamos la tradición que tenemos con el género. Con esto no queremos decir que las tradiciones tengan que desaparecer, ni mucho menos. Nuestro objetivo es mostrar a la sociedad nuevas formas, innovar y, en definitiva, liberar a la gente; animarla a experimentar, a probar cosas nuevas, o a recrear tradiciones.



**En los últimos meses te hemos visto en muchos proyectos, entre ellos, has sacado la canción *Goi-zerarte*, junto a la cantante Kai Nakai. ¿Cómo surgió esa colaboración?**

Para mí era un sueño hacer algún proyecto con Kai Nakai, de hecho, yo la seguía desde antes, y me gusta un montón lo que hace. Precisamente, Kai Nakai también está renovando y adaptando la tradición. Creo que tiene mucha fuerza que una mujer haga eso y cuando me propuso hacer esta canción, sin duda, le dije que sí. Es una canción del género Guaracha

y nunca haría esta canción sola. Por otro lado, cuando empezamos a hacer la canción, comenzamos a pensar en el tema en el cual íbamos a hablar en la canción. Sin embargo, al final decidimos no dar grandes mensajes, al fin y al cabo, nosotras somos el mensaje.

**También haces el podcast *Flop Kultura*. ¿Cómo surgió?**

En euskera no hay tantos podcast, y mi pareja, Divina Comedia, y yo, llevábamos tiempo pensando en hacer un podcast. De repente nos llamaron de Euskalerría Irratia para proponernos hacer este podcast. Además, nos comunicaron que tendríamos total libertad para poder hablar en el programa sobre cualquier tema. Estamos muy contentas con el podcast *Flop Kultura*, al fin y al cabo, ha sido una manera de llevar el *mamarracheo* o el *drag* al País Vasco.

**¿Puedes adelantar si tienes algún proyecto entre manos?**

Por un lado, va a venir música nueva. Puedo contarte, en primicia, que estoy haciendo un remix con una pareja musical que se llama *Harribitxi*. Hemos realizado un remix con instrumentos de la cultura vasca como el *ttun-ttuna* y otros instrumentos. En eso estamos trabajando ahora. Lo que también puedo adelantar es que me podréis ver en varios escenarios.

**¿Hay algún mensaje que quieras transmitir a la sociedad?**

Mi mensaje es animar a la gente a abrir la mente y luchar. Tenemos que luchar todos los días, en todos los sitios, todos y todas. Tenemos que entender que somos una comunidad, que somos una sociedad, y que todas las luchas son de todos y de todas. Me preguntan muchas veces, ¿eres activista? Y yo respondo: mi propia existencia es el activismo. —

# “Gracias al trabajo conjunto con las personas cooperantes de Mundukide, hemos podido acumular conocimientos en el área de la gestión”

El 25 aniversario de Mundukide ha sido el pretexto perfecto para encontrarnos con dos participantes del colectivo Movimiento de Trabajadores Sin Tierra de Brasil, uno de los movimientos con mayor arraigo en el mundo. Hemos querido conocer lo que opinan sobre la contribución de la cooperación cooperativa al MST. **Álvaro de la Torre**, presidente de la Central de Cooperativas de Rio Grande do Sul; y **Saete Carolo**, directora Nacional del MST en Rio Grande do Sul han atendido nuestra llamada.



## **Cómo es y en qué momento se encuentra la relación entre el MST y Mundukide en términos de cooperación y colaboración?**

La relación con Mundukide pasó de acompañamientos puntuales en dos cooperativas del Estado de Paraná en 2008, a la construcción de un Modelo de Gestión propio adaptado a las diferentes instituciones, cooperativas, asociaciones y supermercados, además de a diversos sectores del movimiento a nivel nacional. Nuestra relación es resultado de mucha complicidad y entusiasmo para alcanzar nuestro objetivo.

## **¿Podría compartir ejemplos específicos de proyectos conjuntos entre el MST y Mundukide?**

Hemos podido acumular conocimientos en el área de la gestión además de comenzar a aplicar varias herramientas muy provechosas como el Modelo de Gestión. Como ejemplos de este último periodo podríamos destacar las acciones de formación a la coordinación pedagógica del curso de Técnico en Administración de Cooperativas de la Escuela Josué Castro de Río Grande do Sul, el apoyo a la creación de cinco agroindustrias en la región nordeste de Ceará o la colaboración para la creación de la red nacional de supermercados del movimiento *Armazem do Campo*.

## **¿Cómo ha beneficiado la colaboración a las comunidades rurales y a los agricultores que forman parte del MST?**

Los tres ejes principales que estructuran la acción del MST son la lucha por la tierra, la articulación con la sociedad y el desarrollo sostenible de los asentamientos. A pesar de realizar acciones en los tres ejes, el eje principal de la colaboración Mundukide-MST se basa en el desarrollo sostenible de los asentamientos. La principal herramienta para fomentar la producción de alimentos y el desarrollo sostenible de los asentamientos son las cooperativas y, por lo tanto, la mejora de la gestión de las cooperativas afecta directamente a la comunidad, mejorando

la situación socioeconómica y muestra que la vida en el campo es una alternativa viable.

## **¿Cuáles son los planes para continuar y fortalecer la colaboración en el futuro?**

Las realidades de cada región o cooperativa respecto a la construcción de una cultura de la gestión y la implementación de herramientas que cualifican la gestión distan mucho de ser las mismas. Es por eso por lo que hay que continuar fortaleciendo los equipos del programa de acompañamiento para que puedan dar respuesta a esas diferentes necesidades.

Las cooperativas que ya tienen una producción industrializada necesitan consolidar sus estrategias de comercialización. Históricamente las cooperativas han comercializado sus productos en los mercados públicos, pero al ser mercados gubernamentales también son un riesgo ya que los cambios en los gobiernos les afectan drásticamente. Aunque la presencia en estos mercados sean parte de la estrategia del MST, nuestras cooperativas deben definir otras estrategias comerciales que superen la dependencia de los mercados institucionales. Esta es una función que corresponderá al programa de acompañamiento de Mundukide y que implica



**Desde esta perspectiva de la creación de cooperativas y el acompañamiento en la gestión de las mismas, no nos cabe ninguna duda de que la relación construida en los últimos 25 años ha dado buenos resultados.**

Declaración a favor del trabajo del MST el 1 de mayo de 2023.

rá mucha formación, conocimiento de los mercados y definición de estrategias que contribuyan al posicionamiento de los productos (alimentos) producidos por las familias a través de iniciativas cooperadas y cooperativas. La incorporación de la dimensión de género y generacional en el debate sobre el desarrollo sostenible de las cooperativas también es un reto importante para el próximo período.

**¿Han encontrado en la experiencia cooperativa algo de lo que venían buscando a Euskadi hace 25 años?**

¡Absolutamente! El acercamiento se da a través de un intercambio que derivó de la realización de un curso coordinado colectivamente por el MST y las Cooperativas de MONDRAGON. A partir de esta alianza y complicidad, se construyó un modelo de gestión capaz de res-

ponder a los anhelos del Movimiento, sobre todo porque se basa en principios que son los principios mismos del MST. La incorporación de la metodología en las cooperativas es un proceso que se construye con formación en el modelo teórico del Modelo de Gestión, la implementación de las herramientas propuestas y una metodología que implica un seguimiento sistemático en la implementación. Entiendo que la experiencia en la creación y motivación de un programa de acompañamiento de cooperativas, involucrando a personas motivadas y comprometidas con los procesos de gestión, es un fuerte indicio de un método para construir una cultura de gestión capaz de influir en la empresa social. Desde esta perspectiva, no me cabe duda de que la relación construida en los últimos 25 años ha dado buenos resultados. —



Encuentro MST y Mundukide.



El cooperante Natxo de Vicente impartiendo formación.

La cita anual impulsada por el Observatorio para la Igualdad de Eroski, *Cómplices*, recalará este año en Gandiaga Topagunea de Arantzazu en su décimo aniversario. Será el próximo 11 de abril, en sesión matinal, y abordará una de las grandes brechas que persisten en la sociedad actual y que hacen muy profunda la brecha de la desigualdad: la corresponsabilidad. Las personas que no puedan acudir a Arantzazu podrán seguir en directo, vía streaming, la sesión íntegra.

### EJERCICIO DE COOPERACIÓN

Este año el Grupo Eroski contará con el apoyo de otras cooperativas de la Corporación MONDRAGON, que han organizado un evento con un plantel de primerísimo nivel. Las cooperativas cómplices con el evento impulsado por Eroski serán Laboral Kutxa, LagunAro EPSV, Fagor Taldea, Domusa, la propia Corporación y Danobatgroup.

### Historia, orígenes

Eroski se asentó sobre férreos principios de igualdad, algo nada común hace 54 años. La igualdad de oportunidades y de salario, el derecho a decidir de las mujeres en las mismas condiciones que sus compañeros hombres, fueron los primeros y decisivos pasos de una senda de igualdad que Eroski no ha dejado de recorrer.

Sin duda, la de Eroski era una postura avanzada para aquel 1969 y, a pesar de los avances que se han producido desde entonces, lamentablemente lo sigue siendo hoy en día. Sobre todo, si tenemos en cuenta que la brecha salarial, los techos de cristal, los roles de género y la discriminación por sexo, religión o raza aún están muy presentes en nuestra sociedad.

La consecución de la plena igualdad sigue estando lejos, pero sólo será alcanzable si se dan pasos en esa dirección. En Eroski lo saben muy bien, por eso tratan de actuar en consecuencia, teniendo muy claro que cada día es una nueva oportunidad para seguir avanzando, pasito a pasito, en materia de igualdad.

### Observatorio para la Igualdad de Eroski

A ese gran paradigma de la igualdad se dedica desde 2005 el Observatorio para la Igualdad, un grupo de personas voluntarias que decide trabajar conjuntamente para atajar las desigualdades internas y, sobre todo, las externas. Con el tiempo y para dar forma a sus planes de acción, se creó el marchio *Cómplices* como marca para impulsar la cultura de la igualdad tanto dentro como fuera de Eroski.

El evento anual *Cómplices* es la cara más visible del compromiso continuado de Grupo Eroski con la igualdad, y este año alcanza un aniversario redondo. Cumple 10 años acercando y educando en valores, aproximándose a la necesidad de alcanzar la igualdad desde diferentes temáticas y ámbitos.

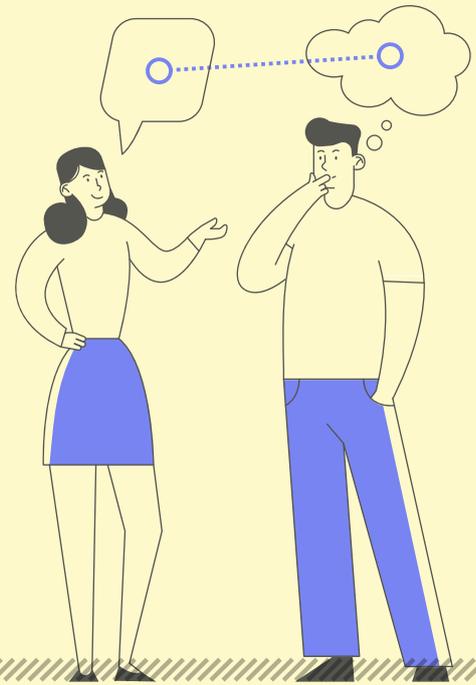
## 10 años educando en valores

### Llamada a la participación

Todas las cooperativas de Corporación MONDRAGON están invitadas a asistir a la jornada de forma presencial o vía streaming. Se abrirán en todo momento canales de participación y, de hecho, la jornada tiene previsto un pequeño taller de corresponsabilidad en el que la interacción con asistentes presenciales y virtuales será fundamental.

## CORRESPONSABILIDAD

**¿A qué llamamos corresponsabilidad?** Cuando traemos esa palabra a la boca nos referimos al reparto equilibrado de las tareas domésticas y de las responsabilidades familiares, tales como su organización, el cuidado, la educación y el afecto de personas dependientes dentro del hogar, con el fin de distribuir de manera justa los tiempos de vida de mujeres y hombres. Es justo decir que en los últimos años se han producido avances para equiparar los derechos de los hombres y las mujeres. Cambios que han abierto la puerta a que los hombres ejerzan su responsabilidad en el cuidado de sus hijas e hijos, también de sus mayores. Pero en esta ocasión, la sociedad no está avanzando al mismo ritmo. Lo vemos en nuestras cooperativas, donde son una inmensa mayoría las mujeres que se acogen a las medidas disponibles. Y también en nuestro entorno de amistades, familia, etc.



### PONENTES DE PRIMER NIVEL

Para charlar y debatir sobre la corresponsabilidad, la organización reunirá a un elenco de personas de primerísimo nivel.

**Pilar Kaltzada** · Periodista, escritora, presentadora

Decenas de artículos en prensa, opiniones en radio y en televisión, Pili es un referente del periodismo vasco. Además, organiza, presenta y coordina eventos. A todo lo que hace le imprime su especial sensibilidad hacia la igualdad de género, por lo que nadie mejor que ella para ser la presentadora cómplice que dirija la jornada y modere el debate.



La lucha · **Laura Baena** (Club Malasmadres /Asociación Yo no renuncio)

Activista de la corresponsabilidad y de la conciliación, comenzó su andadura, sobre todo digital, quitando todo romanticismo a la maternidad, para que las siguientes generaciones no caigan en el relato dulcificado que persiste. Hoy en día las *Malasmadres* son comunidad y legión, concienciando sobre la necesidad de alcanzar la conciliación real. Desde el Club *Malasmadres* se gestó posteriormente la Asociación *Yo No Renuncio* con un enfoque que reivindica el derecho a la crianza de hijos e hijas sin que ello suponga renunciar al desarrollo personal y profesional.



La educación · **Alberto Soler** · Psicólogo y corresponsable

Psicólogo valenciano estudioso de los posos psicológicos de la corresponsabilidad. Observador de detalles, defiende que el *ayudar en casa* es una falacia. Uno de los puntos fuertes de sus intervenciones es la carga mental. Porque la corresponsabilidad es mucho más que ejecutar tareas, también consiste en planificarlas. Y en este campo, la mujer también absorbe la mayor parte del peso. Alberto también hablará sobre la culpa y sobre los sesgos de género que siguen determinando los roles y las responsabilidades.

### MANUAL DE CORRESPONSABILIDAD

Grupo Eroski, como organizador del evento, abre el debate en torno a la corresponsabilidad consciente de que la inmensa mayoría de las personas que se acogen a las medidas existentes de conciliación son mujeres. En añadidura, difundirá entre su colectivo de personas trabajadoras un manual sobre corresponsabilidad que recoge todas las medidas a las que pueden acogerse tanto hombres como mujeres.

# pasatiempos

## sopa de letras<sup>1</sup>

Encuentra el nombre de cinco foros de carácter anual organizados por MONDRAGON.

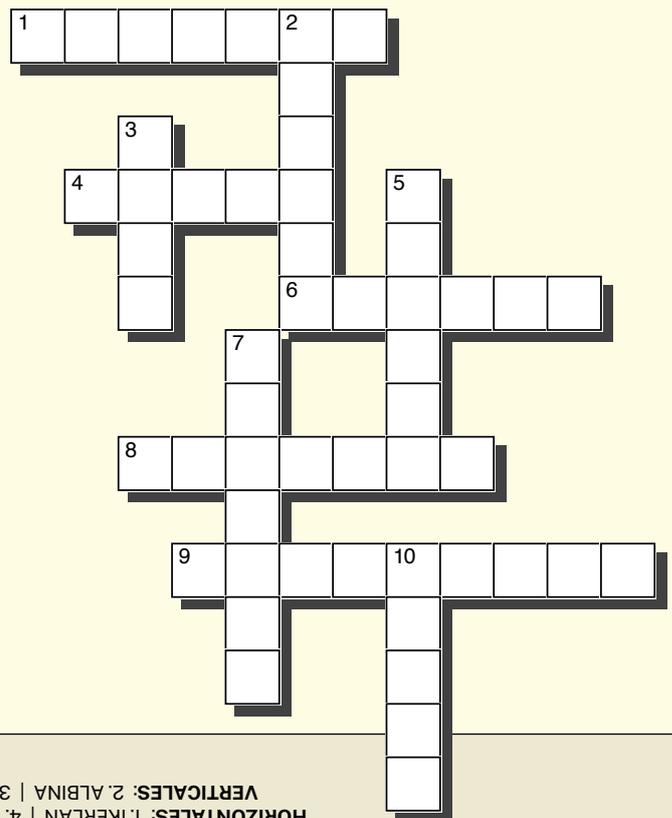
## crucigrama<sup>2</sup>

### HORIZONTALES

1. Fue el primer centro tecnológico de la Corporación y este año cumple 50 años.
4. Harro \_\_\_\_\_. Eslogan de la edición de Korrika, que se celebra entre el 14 y el 24 de marzo.
6. Nombre del nuevo presidente de Laboral Kutxa.
8. Así se denomina nuestro servicio de prevención mancomunado.
9. Primer apellido de la persona que sustituirá a Iñigo Ucin al frente del Consejo General de MONDRAGON a partir del 1 de agosto.

### VERTICALES

2. Nombre de la persona entrevistada en la sección Euskal Kultura en este número de la revista.
3. First \_\_\_\_ League. Torneo educativo para escolares cuya edición de 2024 tuvo lugar el 2 de marzo.
5. MONDRAGON \_\_\_\_\_. Portal de empleo de la Corporación.
7. La nueva cooperativa fruto de la fusión entre Mondragon Lingua y Alecop se llama así.
10. Centro tecnológico especializado en fabricación avanzada y ubicado en Elgoibar (Gipuzkoa).



**1. sopa de letras** | INNOVACIÓN | PERSONAS | COMUNICACIÓN | FINANZAS | MONDRAGON  
**2. crucigrama**  
**HORIZONTALES:** 1. IKERLAN | 4. HERRI | 6. ADOLFO | 8. OSARTEN | 9. RODRIGUEZ  
**VERTICALES:** 2. ALBINA | 3. LEGO | 5. PEOPLE | 7. MLAKOOP | 10. IDEKO

# 7 desberdintasun



## ¿Quieres participar?

Es muy sencillo

Sortearemos un **pack de productos Columbus** para la montaña entre las personas que acierten la palabra del jeroglífico.

Escanea el código QR de esta página y una vez que hayas accedido a la página web [www.tulankide.com](http://www.tulankide.com), completa el cuestionario que encontrarás.com, completa el cuestionario que encontrarás.



### jeroglífico

Nombre de la cooperativa ubicada en Arrasate (Gipuzkoa) cuya principal actividad se dirige al sector de la caza, el tiro deportivo y el deporte outdoor.



+



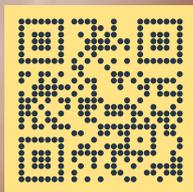
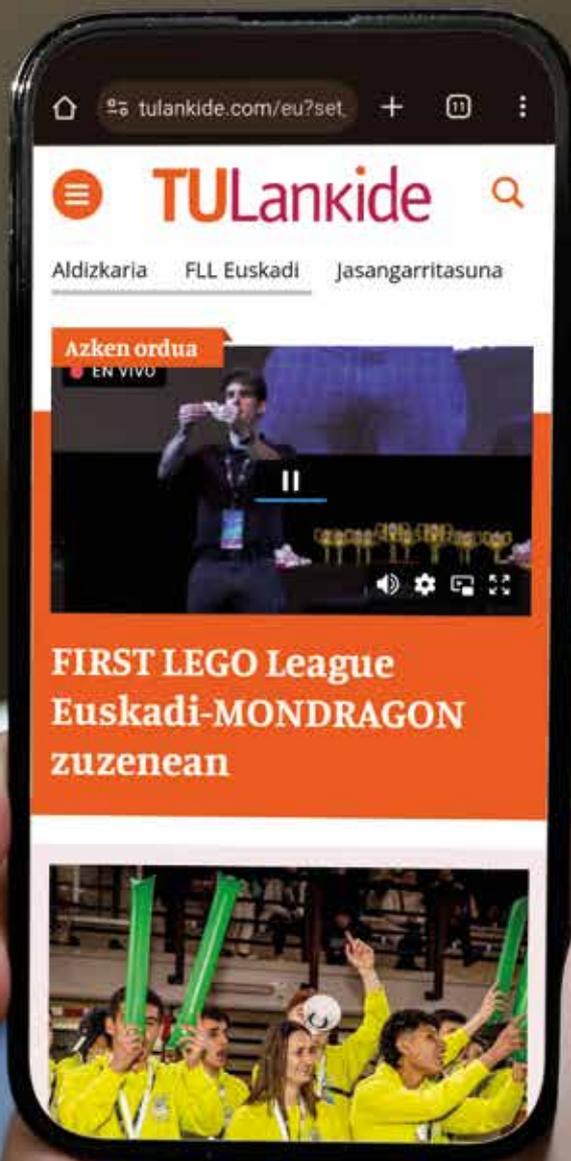
# Gertuago

# Más cerca

# Closer

**MONDRAGON**  
Korporazioaren informazio  
eguneratua euskaraz,  
gaztelaniaz eta ingelesez.

Información diaria y actualizada de la  
Corporación MONDRAGON en euskera,  
castellano e inglés.



**MONDRAGON**



HUMANITY  
AT WORK

Finanzas  
Industria  
Distribución  
Conocimiento