

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.

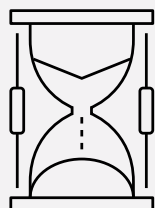
Durante este proceso, hemos observado la oportunidad de impulsar espacios de intercooperación en el ámbito del compromiso social dentro de MONDRAGON, y también de colaborar con todos aquellos agentes que, compartiendo nuestros valores, persigan las mismas metas.

“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.

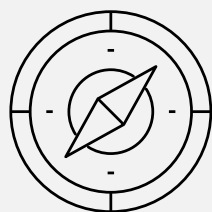
Conexión con nuestra historia



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.

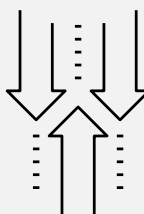
Recuperación del Propósito



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.

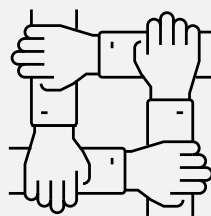
Diferentes



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

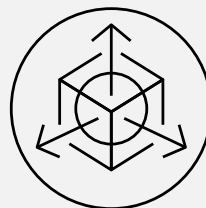


Tenemos la responsabilidad de expandir nuestro modelo cooperativo, de hacerlo crecer; y también de conectar y ayudar a las nuevas experiencias cooperativas que están germinando en las comunidades en las que estamos presentes, muchas de ellas disruptivas, llenas de nueva energía joven y orientadas a la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

nas (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, combinando 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

Febrero 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. Mainer, 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. Mainer, 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

Además 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. —