



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.



TU Lankide WWW.TULANKIDE.COM

MONDRAGON OSATASUNA LANGAN Finantza Industria Bankaria Enpresa

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

Laboral 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),
Arizmendiarietak 1960ko irailean sortutako aldzakaria.

ARGITARATZAILEA **OTALORA. Azatza.** tulankide@mondragoncorporation.com.

ZUZENDARIA **Javier Marcos** jmarcos@mondragoncorporation.com.

ERREDAKZIO KONTSEILUA **Olalla Alonso, Joxean Alustiza, Susana Azpilikueta,**

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

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

DISEINUA ETA MAKETAZIOA **Josan Martínez.** INPRIMATZAILEA **mccgraphics S. Coop.**

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritzza/Gobierno vasco.**



TULankide

628

■ PERTSONAK

10

ELKARRIZKETA

Leire Mugerza,
Kongresua eta Batzorde
Iraunkorreko lehendakaria

“Etorkizunera begiratzen dugu,
legatuaz pentsatzen”.

20

LANBIDEA

Irati Preciado,
profesional de Charcutería
y Carnicería en Eroski

Detrás del mostrador.



54

ELKARRIZKETA

Djbrill Sarr,
Fagor Ederlanean behin
behineko bazkidea

Senegaletik geurera, bizimodua
berrasmatuz.

73

NIRE AUKERA

Apurva San Jua, LUP

“Amore ematea ez da aukera bat”.

76

EUSKAL KULTURA

**Albina Stardust, Euskal
Drag komunitateko kidea**

“Ni drag jaio nintzen”.

80

AISIALDIA

**Cómplices, una
propuesta irresistible**

Décimo aniversario del
Observatorio para la
Igualdad de Eroski.

4



24

EN PORTADA

Bada beste modu bat!

Eta modu horren ezaugarri nagusien bueltan
hausnarketa prozesuan murgilduta dabil
Laboral Kutxa, bere *zentzua* indartu nahian.



10

Leire Mugerza

MONDRAGONEKO KONGRESUKO
ETA BATZORDE IRAUNKORREKO
LEHENDAKARIA

“Gizarte hobe bat sortzea,
hori da gure utopia eta, gure
inperfekzio guztiekin, utopia
hori lurreratzen saiatzen gara”

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 **Talentoaren erronka**

MONDRAGONek enbaxadoreak eta ShakingHub kanaleko zuzeneko en aldeko apustua egin du.

66 ODS **Martxoak 8**

Genero-berdintasunerako tresna-kita.

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.

■ KOOP

22 KLIK! **Ekiola**

Leintz Bailarako Ekiola, apirilaren bukaerarako prest egongo da.



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 LANKI KOOPERATIBISMOAREN IKERTEGIA **Lanki, migratuak eta ekintzaitza**

Abian da pertsona migratuentzako ekintzaitza kooperatiborako Hegoaldetik programa.

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.



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”.



@StackedCloud

LKS Next desarrolla la nueva plataforma que unirá a las Administraciones Públicas vascas en la atención socio-sanitaria.



Spri-Emprendimiento

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



LABe Digital Gastronomy Lab

“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.



@grupospri

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.



Orbea 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

MONDRAGONEKO KONGRESUKO ETA BATZORDE IRAUNKORREKO LEHENDAKARIA

**“Gizarte hobe bat sortzea,
hori da gure utopia eta, gure
inperfekzio guztiekin, utopia
hori lurreratzen saiatzen gara”**

Leire Mugerzak [Mutriku, 1976] 25 urtetik gora daramatza lanean MONDRAGONen baitan, Mondragon Unibertsitatean ingenieritza mekanikoa ikasten ari zela, bekadun bezala hasi zen Eikan lanean, Lea Artibai ikastetxean egon zen gero eta EROSKIn ondoren. Industria, ezagutza, banaketa, Korporazioaren ia alor guztietan eta Korporazioan bertan egin du lan. 2012tik da Batzorde Iraunkorreko eta Kongresuko kide eta duela bi urtetik hona bien lehendakari. Kargu horretara iritsi den lehenbiziko emakumeak, naturaltasunez eta gardentasunez hitz egiten du eguneroko lanari eta etorkizunari buruz, legatuari eta utopiari buruz, entzuten duena entusiasmazteko moduko entusiasmoarekin eta edonor konbentzitzeko moduko konbikzioarekin. Zuhaitz baten antzera, MONDRAGONek bere sustraiak sakonduz enborra indartzen duela uste du eta enborra indartuz zabaltzen dituela adarrak, fruituak urrunago hel daitezzen.

IRATI JIMENEZ

Sorpresa izan zen zuretzat zure izendapena?

Bai, ez nuen espero hautagai izatea. Beste gauza batzuk neuzkan buruan eta hasieran, sustoa hartu nuen. Baina erronka bezala ikusten dut eta aitortza bat ere bada, jakina. Kooperatiba guztietako kideak dira aukeratzen zaituztenak eta horrek ilusioa egiten du. Pentsatzen duzu aukeratu bazaituzte, egingo duzula. Eta laguntza behar baduzu, beti eskatu dezakezu. Kooperatibetan horretara ohituta gaude eta jendea beti egoten da laguntzeko prest.

Batzorde Iraunkorrean 10 urte zeramatzan lehendakaria izateko aukeratu zintuztenean, baina, hala ere, harritu zaitu lanak edo lanaren parteren batek?

Karguaren proiektio publikoak harritu nau. Ez nuen espero neure izena horrenbeste lekutan ikustea edo horrenbeste jenderen mezuak jasotzea. Oraindik arraroa egiten zait batzuetan. Eta horrez gain, MONDRAGONen proiektio publikoak. Nahiz eta MONDRAGONen urte piloa eraman, ze ezagunak garen ikusteak harritu nau. Nazioartean zein Estatuan, ze prestijio handia daukagun ikusteak. Enpresa lehiakor, berritzaile, eta teknologiko bezala, eta enpresa apur bat desberdin bezala ere bai.

Bi urte hauetan egongo ziren momentu gogorak ere, badaukazu arantzaren bat barruan?

Badut lagun bat esaten duena bizitza jarrera kontua dela. Ados nago. Bizitzan gauza onak eta txarrak gertatzen dira, maila pertsonalean eta profesionalean. Kontua da zuk gauza horiek nola hartzen dituzun. Aukera bat egin behar duzu eta nik aspaldi erabaki nuen nire aukera bizitza modu positiboan ikustea izango zela. Gauza txarrak gertatzen dira? Noski baietz. Baina horrek ez du esan nahi hor geratzen naizenik. Orduan, atzera begiratzen dudanean gauza onekin

“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”

“MONDRAGON lehiakorra irudikatzen dut”

Hain zuzen ere desberdina delako zaila da MONDRAGON zer den azaltzea. Kanpotik ulertzen dela uste duzu?

Ez. Eta hor autokritika egingo nuke. Behin entzun nion Enbeita bertsolariari euskera zaindu dugula kofre bat izango balitz bezala, gordeta izan dugula. Eta nik sentrazioa dut MONDRAGONekin hori gertatu zaigula. Daukagu proiektu altxor bat dena baina altxor bat ezin dugu gorde kofre batean. Ireki egin behar dugu. Eta kontatu. Euskaldunak orohar izan gara egitekoak eta ez esatekoak. Kontatzea ez da gure gauzarik gogokoena izan. Gauza txarrak kontatzea ez da atsegina. Eta onak kontatzeak harrokeria ematen du. Baina zuk ez baduzu kontatzen beste norbaitek kontatuko du eta guk daukaguna ez da eredu perfektua baina baditugu gauza on batzuk eta horiek kontatu egin behar ditugu kontatzea me-rezi dutelako.

Duela gutxi MONDRAGON Foroan etorkizuneko MONDRAGON imajinatzeko ariketa egin zenuten. Zer aterazen?

Denok ikusten genuen etorkizunean MONDRAGON oso lehiakor bat, gizarte berdintasunean eta gizarte eraldaketan erreferentea den MONDRAGON bat. Ez besteekin lehiatzen delako, baizik eta bikaintasuna bilatzen duelako eta horretarako interkooperazioa ezinbesteko tresna da. Gure kooperatibak onenak izan behar dira egiten duten horretan, aitzindariak haien esparruetan. Teknologikoki puntakoak, enpresa jasangarriak, eta, era berean, gizarte berdino eta justugoa bat egiten laguntzen duten enpresak. Enpresa lehiakor eta berritzaile bezala erreferenteak izan behar gara eta gizarte berdintasunaren alorrean, trakzionatzaileak. Zenbat eta enpresa bezala lehiakorragoak izan, seguru gaude gauden leku guztietan gizarte hobea bat egiten lagunduko dugula.

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



geratzen naiz. Niretzat inportanteena da kontzientzia lasai izatea. Ahal dudana egin dudala jakitea. Eta hartutako erabakia momentu horretan uste nuen onena zela. Horrek dauka niretzat pisua.

Entusiasmoa transmititzen duzu egiten duzunagatik. Ilusioa mantentzen duzu?

Bai. Ilusio guztia mantentzen dut. Kargura iritsi nintzenezan erronka bat zela pentsatu nuen eta ilusionatuta jarraitzen dut, hemen ditugun eztabaidak oso-oso interesgarriak iruditzen zaizkidalako eta gauza asko egin daitezkeelako. Niri horrek motibatu egiten nau. Gauzak egiteak, baina gauza posibleak. Askotan esaten dugu hori. MONDRAGON gauza posibleak egitea dela. Eta nik horretan sinisten dut asko. Horretan eta nik ordezkatzeko dudak taldeak egin dezakeen lanean.

Etorkizunerako bideorria

Momentu honetan, aurtengo Kongresuan onartuko den lau urterako politika sozio-enpresariala definitzeko prozesuan ari zarete. Zer moduz doa?

Dibisioetatik aportazio asko jaso ditugu eta oso aberatsak eta hori oso modu positiboan baloratzen dugu, esan nahi du jendeak gogoia daukala aportatzeko. Hori guztia ordenatu eta ponentzia osatu behar dugu. Eta lan hori egiteko niri gustatzen zait imajinatzea lau ardatz dituen zuhaitz bat. Lehenengo ardatza sustraiak dira, hor lantzen dugu zer garen, hori sakondu nahi dugu. Bigarrena, enborra, gure negozioak dira. Hau proiektu enpresarial bat da eta enbor hori sendotu egin behar dugu. Hirugarrena, adarretatik ateratzen diren fruituak dira, kooperatiben eragin soziala. Eta hori egin behar dugu zabaldu, ireki. Eta laugarrena da guzti hori lotzen duena, interkooperazioa, hori da arbolaren izerdia edo bizigarria. Dena dago lotuta. Gero jakina lan handia egin behar da hori guztia garatzeko eta horrek badu bere zailtasuna baina gogo eta ilusio handia ikusten dut.

“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”

Batzuetan kostatzen da kanpotik ulertzea halako prozesuak luzeak direla eta denbora eskatzen dutela, astiro doazela.

Astiro doa, bai, eta beste modu batera izan zitekeen ejekutiboagoa baina lotura gehiago sortzen du honek. Nik badakit bazkide guztiengana iristea oso zaila dela baina saiatu beharko genuke organo guztietara, kooperatiba guztietara heltzen. Horrek sustraiak sakondu egiten ditu. Eta horrela sendotzen da enborra eta hobetzen dira fruituak. Prozesuak indartsuago egiten zaitu. Eta erabaki urjenteak hartu behar badira, hartzen dira, baina gauzak ondo pentsatuta badaude erabaki hobek hartzen dira. Prozesua egokia izatea da inportantea, eta gero erabaki eta erabakiarekin, aurrera.

Horrek konbikzio handia ematen du.

Erabatekoa. Azkenean, zuk defenditzen duzuna denok erabakitakoa da. Eta horrek indar handia ematen du. Ez da zurea bakarrik, denona da.

Dibisio askotan egon dira erreleboak azken urteotan, aurten aldatuko da Kontseilu Orokorreko presidentea. Aro berri bat hasten da?

Beti esaten dugu hemen inor ez dela ezinbestekoa eta azken urteotan errelebo asko egon dira, modu naturalean. Azkena presidentearena izan da, Iñigo Ucinen ordezkaren izendapena, eta horrekin badago sentsazioa aro berri batena, bai. Edonola ere, nik presidentea aukeratzeko prozesua nabarmenduko nuke, kooperatiben ordezkari guztien parte hartzearekin egin delako, denboraz eta diskrezioz. Lehenengo identifikatu genituen aurrean genituen erronkak, gero pentsatu genuen ze profil zen egokiena horiek aurrera eramateko, egin genituen elkarrizketa asko profil bat erabakitzeko eta profil horren arabera aztertu genituen hautagai guztiak. Erabakiaren eguna polita izan zen, eta prozesua bera oso aberasgarria. Niretzat luxu bat izan da hain ezagutza desberdinak dituzten pertsonak entzun ahal izatea.

Gizartearen zerbitzura

Enpresetan inportanteena ematen dituzten zerbitzuak edo egiten dituzten produktuak izaten dira baina MONDRAGONen oinarrian ideiak eta baloreak ere badaude. Ze mailataraino dira garrantzitsuak?

Utopia bat izatea ezinbestekoa da. Bestela gelditzen zara noraezean. Nik benetan sinesten dut gure helburua gizarte hobe bat egitea dela. Ni oso kontziente naiz dauzka-

“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”

gun inperfekzioekin. Badakigu. Bizitza dago inperfekzioz eta mugez beteta. Baina uste dut inperfekzio guzti horiekin eta muga guzti horiekin, lortu nahi duguna benetakoa dela. Sustraiak izatea, gizartea hobetzea eta komunitate hobea uztea gure ondoren datozenei. Guzti horretan benetan sinesten dugu. Gizarte hobe bat sortu dezakegula. Hori da gure utopia. Kontua da utopia hori lurreratu behar dela. Eta horretan saiatzen gara, gure inperfekzio guztiekin.

Kooperatibek jarraitzen dute izaten tresna eraginkor bat gizartea transformatzeko, Arizmendiarrietak sinesten zuen bezala.

Nik uste dut ezinbestekoak direla. Azkenean guk daukagu etorkizuneko bisio bat, luzerako bisio bat. Gaur egungo gizartean hori garrantzitsua da, gehiegitan begiratzen zaiolako epe motzari soilik. Eta guretzat legatua da inportantea. Historiak eman duena eta historiak emango duena.

Eta ideia hori, legatuarena, ez da zaharkitu.

Ez. Alderantziz. Guk kooperatibetan lan egiten dugu hurrengoentzat. Langileak gara, jabeak gara, baina birtartekoak gara. Gure helburua ez da guk eramatea hor sortzen duguna, baizik eta ondorengoei uztea. Hori da gure lanaren zentzua.

Legatuaz hitz egiten duzunean jasagarritasunaz ere hitz egiten duzu, etorkizunean jasagarriak diren enpresak sortzeaz.

Bai, eta jasagarriak ez bakarrik ingurumenaren ikuspuntutik baizik ere gizarte kohesioaren ikuspuntutik ere. Gizartean oso desberdintasun handiak ikusten dira eta aberastasunaren banaketa ere gure ardura izan behar da. Eta nik sinisten dut kooperatibak, eta MONDRAGON bereziki, horretarako bide bat direla. Lurraldetasunaren ikuspuntutik ere, gauza berbera esango nuke. Kooperatibak berton sustraituta daude eta tresna bat dira lurraldeen arteko oreka mantentzeko. Euskal Herrian sakabanatuta gaude eta hori mantentzea niretzat garrantzitsua da. Lan baldintza duinak, lanaren

beraren kalitatea, eta guretzat ezinbestekoak diren beste hainbat gauza inportanteak dira gizartearentzat.

Nahiz eta kanpotik halako gauzak, itxierak eta bestelakoak, oso modu dramatikoa kontatu izan diren, kooperatibismoa bera zalantzatan jartzeraino.

Askotan irakurri ditut halako gauzak, adibidez, kooperatibismoa bera zalantzatan dagoela etabar. Eta ez dut ulertzen. Zer da zalantzatan dagoena? Kooperatibak existitu egiten direla? Gizartearentzat onura bat dakartela? Hori ez da inoiz zalantzan egon eta ez da inoiz zalantzan egongo. Eredua bera eta MONDRAGONek egin duena ezin da kuestionatu. Bere muga guztiekin, bai. Baina bere ekarpena eztabaidea da. Niri asko gustatzen zait Laboral Kutxaren lema, “bada beste modu bat” dioena. Horrela da, arlo finantziarioan eta beste arlo guztietan ere, guk hori frogatzen dugu, badela beste modu bat. Guk badakigu zeintzuk diren gure ahultasunak, etengabe hitz egiten dugu horiei buruz, baina eredia ez dago zalantzan.

Utopia diozu eta badira gauza batzuk kanpotik ikusita benetan utopikoak direnak.

Zailtasunetan dauden enpresei laguntzea, adibidez. Nik hori Eikan ezagutu nuen. Ni Eikan hasi nintzanean kooperatiba momentu zail bat pasatzen ari zen, laguntza jaso zuen eta orain oso momentu onean dago. Hor ikusten duzu ze indar daukan elkarri laguntza emateak. Ezer eskatu gabe elkarri laguntzeak. Eskatzen dizuten gauza bakarra da, hurrengo batean, beste kooperatiba bat bada zailtasunetan dagoena, zuk laguntza ematea. Niretzat hori ikustea transformatiboa izan zen. Horrek ez du esan nahi beti hori gertatuko denik. Batzuetan enpresa batzuk ez dira bideragarriak izango eta itxi egin beharko dira, horrek dakarren guztiarekin maila humanoan. Hori ere bizitza da. Baina kasu horietan ere lana eskaintzeko ahalegina bermatuta dago. Hori da MONDRAGONek eskaintzen duena: lana egiten jarraitu ahal izateko aukera, kooperatiba batean edo bestean. Sare bat osatu dugu, guztiontzat lagungarria dena, eta hori ez dago beste leku batzuetan eta niretzat horrek dauka balioa, sare horrekin gauden gizartean onurarako elkarrekin egin dezakegun guztia. —

“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



Nueve 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-

zando 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:



9 COOPERATIVAS
3.000 PERSONAS
300 M€ VENTAS

Cooperativas de la División



Centro de desarrollo tecnológico



LANGUAGES LANEAN KONGRESUA BILBON

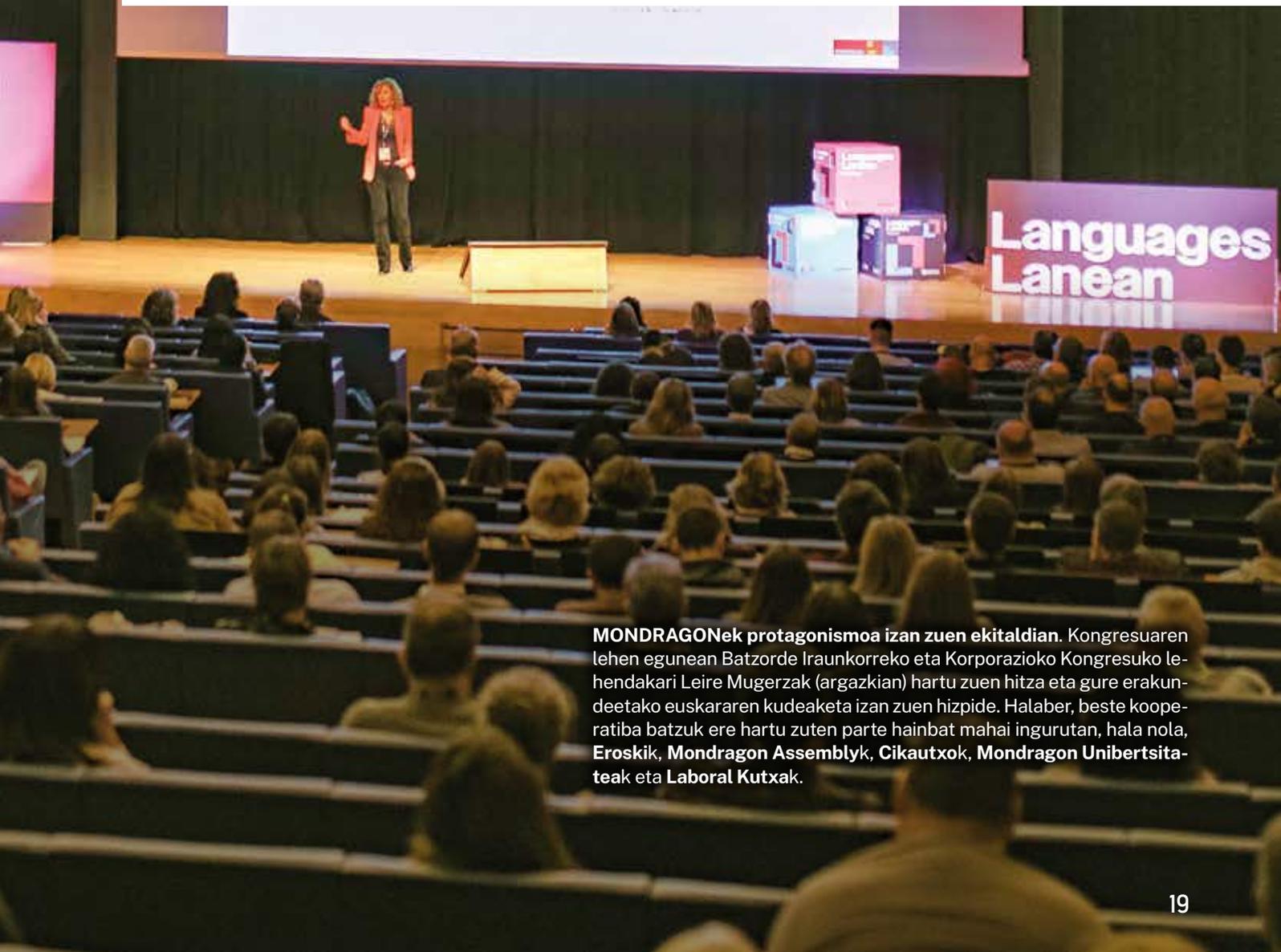
Kooperatibek presentzia handia izan zuten ekitaldian, lan-eremuko hizkuntzen kudeaketari buruzkoa.

JAVIER MARCOS

Topaketa honen lehen edizioa Bilbon egin zen, urtarrilaren 18an Euskalduna Jauregian eta 19an Guggenheim museoan. Parte hartze handia izan zen –antolatzaileen esanetan, bi egunetan beteta– eta lan eremuan hizkuntzak kudeatzea zer garrantzitsua den nabarmendu zen. Izan ere, globalizazioaren, aniztasunaren, gizartearen –eta enpresen– irekieraren, talentuaren kudeaketaren, itzultzaile neuronalen edo adimen artifizialaren eta hizkuntza guztiek merezi duten errespetuaren ondorioz, lan eremuan hizkuntzak kudeatzea geroz eta garrantzitsuagoa da. Horregatik, *Languages Lanean* kongresuaren lehen edizioan, 50 hizlari baino gehiagok osatutako egitarau zabalarekin, 500 pertsona baino gehiagok beraien esperientziaren bueltan hausnartzeko aukera izan zuten. —



- 1 **Guro Refsum**
Norvegiako BI Norwegian Business School eskolako irakasle elkartua.
- 2 **Sandra Sánchez**
GKN AUTOMOTIVEko Osasun eta Segurtasuneko zuzendaria.
- 3 **Miren Dobaran**
Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako sailburuordea.
- 4 **Leire Mugerza**
MONDRAGONeko Batzorde Iraunkorreko eta Kongresuko lehendakaria.
- 5 **Juan Mari Aburto**
Bilboko Udaleko alkatea.
- 6 **Bakartxo Tejeria**
Eusko Legebiltzarreko lehendakaria.
- 7 **Iñigo Urkullu**
Eusko Jaurlaritzako lehendakaria.
- 8 **Bingen Zupiria**
Eusko Jaurlaritzako Kultura eta Hizkuntza Politikako sailburua eta Jaurlaritzaren bozeramailea.
- 9 **Arantxa Tapia**
Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen, Jasangarritasun eta Ingurumeneko sailburua.
- 10 **Francisco Paniagua**
KONE enpresako Europako Segurtasun, Kalitate eta Ingurumen arduraduna.
- 11 **Jóhanna Vígdís**
Aholkularia eta Islandiako Hizkuntza Teknologien Zentroko zuzendari exekutibo ohia.
- 12 **Johann Hägmann**
Federal Union of European Nationalities [FUEN] erakundearen koordinatzailea Bruselan.



MONDRAGONek protagonismoa izan zuen ekitaldian. Kongresuaren lehen egunean Batzorde Iraunkorreko eta Korporazioko Kongresuko lehendakari Leire Mugerzak (argazkian) hartu zuen hitza eta gure erakundeetako euskararen kudeaketa izan zuen hizpide. Halaber, beste kooperatiba batzuk ere hartu zuten parte hainbat mahai ingurutan, hala nola, **Eroskik, Mondragon Assemblyk, Cikautxok, Mondragon Unibertsitateak** eta **Laboral Kutxak**.

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

La 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 frescura 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 ejerce 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, APIRILAREN BUKAERARAKO PREST

Leintz Bailarako Ekiola kooperatibak joan den abenduan amaitu zuen eguzki plaken instalazioa. Bostehun watteko 2.520 panel ezarri dituzte Arrasateko Garaia Gunean, eta, aurreikuspenen arabera, gai izango dira orduko 1.375 megawatt sortzeko, 600 familia ingururen beharrak asetuz.

Instalazioa eginda dute dagoeneko eta parkean sortuko den energia elektrizitatea banatzeko sare orokorrean injektatzea ahalbideratuko duen konexioa martxan jartzeko zain daude orain; apirilaren bukaerarako espero dute kooperatibako erabiltzaileek etxeko elektrizitatea eguzki-energia bidez sortutakoa izatea.

Hala, Leintz Bailarakoa izango litzateke energia ekoizten hasiko litzatekeen Ekiolak sustatutako hirugarren energia kooperatiba. Arabako Ekiola Mendialdea izan zen lehenengoa, 2023ko azaroan jarri zen martxan; Azpeitiko Ekindar izango da bigarrena, dagoeneko frogetan hasita daude; eta Leintz Bailarakoa izango da hirugarrena.

Azpeitiko kooperatibari dagokionez, dagoeneko frogak martxan dituzte eta apiriletik aurrera 550 familia inguruk Ekiola bidez jasoko dute elektrizitate-hornidura.

Datozen proiektuak

Beste bi instalazio eraikitzen ari dira Araban, Aguirainen eta Zigoitian. Eta, aurreikuspenen arabera, Lea Artibain eta Zumaian ere berehala hasiko dira lanean. Horiez gain, 2024a bukatu baino lehen Urretxu eta Galdakaoko proiektuak abiatzea da asmoa.

Aipatzekoa da CE Implementa programaren bidez komunitate energetikoak sortzeko lehenengo deialdian 4,5 milioiko diru laguntza lortu zutela Ekiolako sustatutako kooperatibek eta bigarren deialdian, 8 milioikoa. Diru laguntza hauek kooperatibeko kideen hasierako ekarpenaren murrizpenean eragin zuzena dute. —

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.

Demográficamente, 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 Laboral Kutxako zuzendariak *Zentzua* proiektuaren nondik norakoak azaltzen ditu artikulu honetan: zergatik abiatu zuten, zertarako, nola inplementatu duten, zer ikasi duten bidean, eta zein ondorio atera dituzten.

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.

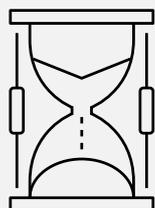
Durante este proceso, hemos observado la oportunidad de impulsar espacios de intercooperación en el ámbito del compromiso social dentro de MONDRAGON, y también de colaborar con todos aquellos agentes que, compartiendo nuestros valores, persigan las mismas metas.

“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.

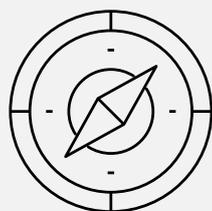
Conexión con nuestra historia



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.

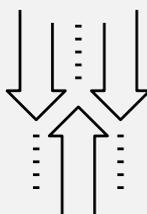
Recuperación del Propósito



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.

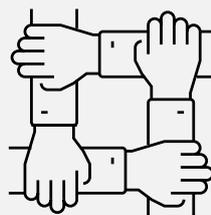
Diferentes



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

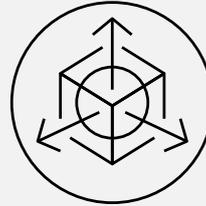


Tenemos la responsabilidad de expandir nuestro modelo cooperativo, de hacerlo crecer; y también de conectar y ayudar a las nuevas experiencias cooperativas que están germinando en las comunidades en las que estamos presentes, muchas de ellas disruptivas, llenas de nueva energía joven y orientadas a la 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 Agirrek pertsonen esparrutik proiektatzen du bere begirada *Zentzua* proiektuaren inguruan. Ideia nagusia da entitateko pertsonak beren eguneroko bizitzan Laboral Kutxaren funtsezko asmoa bizitzea.

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

Denbora lerroa: 2019-2027

“Egiten dugunari, moduari, gure balioei eta izaerari zentzua eman behar diogu. Gure sorrera eta ibilbideari erantzunak bilatzeko, eta legatua mamitzeko”



2019

Zentzua egitasmoaren hastapenak. Proiektuaren kontzeptualizazioa.



2022

Prozesua abian jarri zen.

2023

Urte hasieran propositoa, misioa eta balioen lehen formulazio bat egin zuen Laboral Kutxak.

Lehen formulazioaren barne kontrastea egin zen, jatorri, adin, genero, lanpostu, antzintasun... anitzeko lau taldetan.

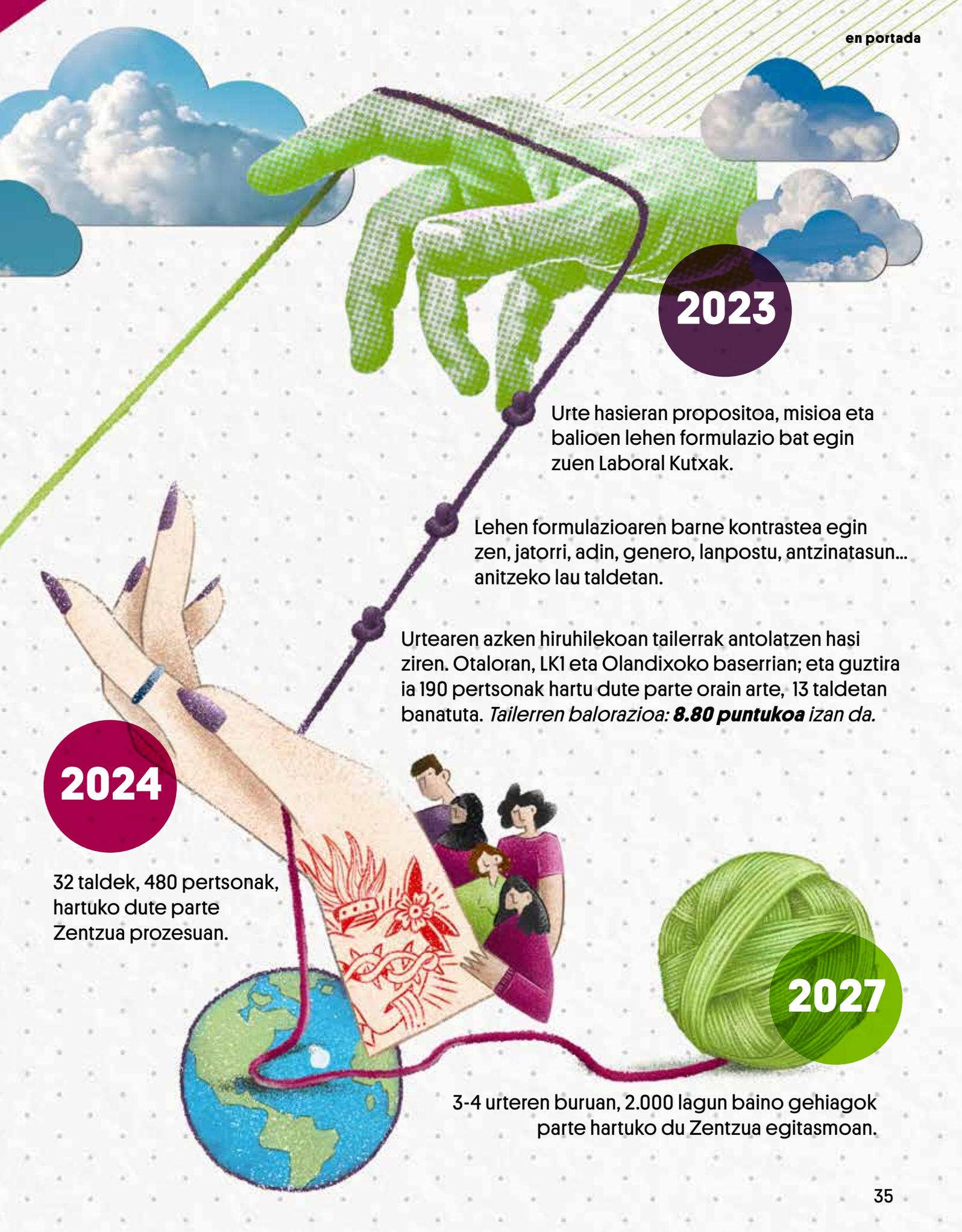
Urtearen azken hiruhilekoan tailerrak antolatzen hasi ziren. Otoran, LK1 eta Olandixoko baserrian; eta guztira ia 190 pertsonak hartu dute parte orain arte, 13 taldetan banatuta. *Tailerren balorazioa: **8.80 puntukoa** izan da.*

2024

32 taldek, 480 pertsonak, hartuko dute parte Zentzua prozesuan.

2027

3-4 urteren buruan, 2.000 lagun baino gehiagok parte hartuko du Zentzua egitasmoan.



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

2013KO ABENDUTIK LABORAL KUTXAN.
PUBLIZITATE TEKNIKARIA.
ARRASATE.

“Orain *Zentzua* egunero bizirik mantentzea da erronka!”

Zein indargune ikusten diozu *Zentzua* prozesuari?

Gure proiektuaren zergatia lantalde guztietan ezagutzera ematea, nondik gatozen eta norantz joan nahi dugun denok eraikitzea indargune handia izan daiteke gure erakundearen etorkizunerako.

Zergatik da berezia *Zentzua* egitasmoa?

Sortu ginen momentik gure izaera berezia da, eta *Zentzua* nire ustez gure bilakaeraren beste atal bat da. Baina niretzat, bereziena da guztiok elkarrekin bizitzeko aukera izan dugula. Denon artean lantzen gabiltza, lan kooperatiboan.

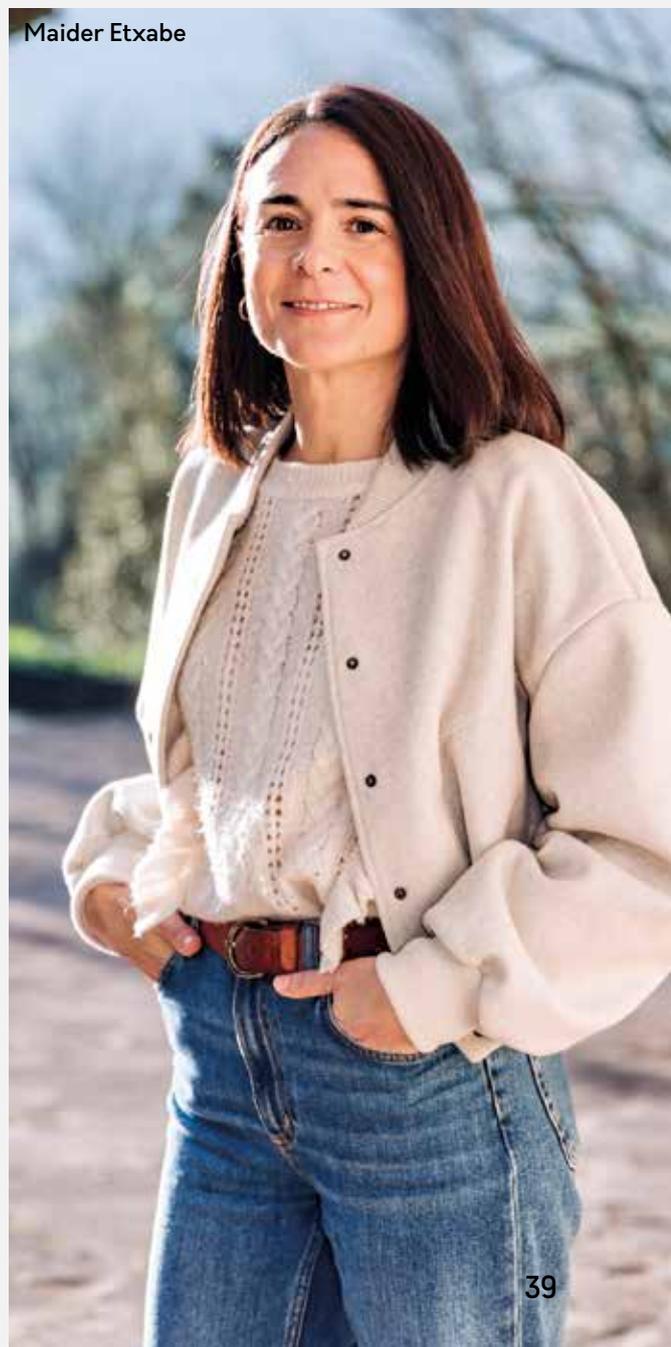
Barne prozesua izateaz gain, kanpora begira ere oso interesgarria dela uste duzu?

Nik uste baietz, gure bezeroek eta gizarteak zer garen, zer egiten dugun eta egin nahi dugun jakitea garrantzitsua da.

Taldea indartzen duela esango zenuke?

Bai, duda barik. Zeozer desberdin eta bereziaren parte gara eta guztiok *zentzu* berdinak batzen gaituen neurrian, zer esanik ez.

Mainer Etxabe





Daniel Aristimuño

Beste kooperatiba batzuentzat bideragarria da?

Agian bai. Barne hausnarketa bat exijitzen du kooperatiba bakoitzean, norberaren iragana, oraingo erueda eta etorkizunaren nondik norakoak zeintzuk diren aztertuta. Baina kooperatiba batzuentzat baliagarria izan daiteke noski.

Kanpo posizionamendua indartzen duela esango zenuke?

Gure esloganak dio “Bada beste modu bat”, eta batzuk agian ez dakite horren atzetik zer dagoen. Zentzuak erantzuna ematen dio horri ere.

Zer gaineratu eta zer kenduko zenieke tailerrei?

Formatua oso ondo dagoela uste dut. Sortzen den giroa, partekatzen diren idea eta esperientziak oso aberasgarriak dira.

Zer da gehien gustatu zaizuna?

Sortzen den giroa, esparru eta leku ezberdinetako lan-kideak ezagutzeko aukera. Partekatzen diren iritzi, idea eta esperientziak oso aberasgarriak izan direla

uste dut. Baita taldean partekatu ditugun umore tartetxoak ere, noski!

Oraindik lankide asko etortzekoak dira tailerretara... zer esango zenieke?

Burua zabal zabalik etortzeko, ikasteko, erreflexionatzeko gogoz etor daitezela, eta lanera bueltan beste bizigarri batekin bueltatzeko prest.

Gaineratu nahi duzu zerbait?

Bai, bi egunetako egonaldi honek espero nuena baino gehiago eman didala. Orain Zentzua egunero bizirik mantentzea da erronka!

Daniel Aristimuño

2011KO AZAROTIK LABORAL KUTXAN.
GIPUZKOAKO ENPRESA BULEGOAN TEKNIKARI.
TOLOSA.

“Laboral Kutxa gaur egungo futboleko euskal taldeekin alderatuko nuke, sektorean bereizgarriak diren baloreak ditugu”

Zein potentzialtasun ikusten diozu horrelako prozesu bati?

Garrantzitsua iruditzen zait nondik gatozen, nora joan nahi dugun eta nola egin nahi dugun jakitea, erlazio honetako hiru partaideen (bazkide, bezero eta gizarte) esperientzia hobea izateko. Esperientzia kooperatibo hau Europa iparraldeko herrialde batean dagoela kontatuko baligute seguruenik miresmenez entzungo genuke, baina etxean daukagu, eta baloratu eta zaindu behar dugu.

Zergatik da berezia Zentzua egitasmoa?

Zentzuari zuzendu zaion errekurto kantitateak, horrek bakarrik, berezia egiten du. Epe motzeko erren-tagarritasunak lehenatasuna duen gizarte eta ekonomian bizi gara.

Zu zeuk zein indargune ikusten diozu?

Bezero eta gizartean gure balioak transmititzeko ezinbestekoa da barruan gauden bazkideek ezagutza hauek izatea. Ikuspegi kritiko aberatsagoa izateko hobetzen jarraitzeko balio digu.

Taldea indartzen duela esango zenuke?

Bai, errealitate ezberdineko jendearekin denbora hau partekatzea aberasgarria da. Eguneroko estres eta abiaduran gure arazoak bakarrak eta munduko handienak direla sinesten dugu, baina beste errealitateak ezagutzeak prespektiban jartzen laguntzen dute. Baita beste lankideekin enpatizatzen ere.

Nortasuna lantzeko ariketa ona da?

Bai. Laboral Kutxa gaur egungo futboleko euskal taldeekin alderatuko nuke, sektorean bereizgarriak diren baloreak ditugu, eta transatlantiko boteretsuekin lehiatzeko gai gara. Hori jokalaria (langile), zalego (bezero) eta gizartearen harrotasuna sortzeko arrazoia da.

Zer gaineratu eta zer kenduko zenieke tailerrei?

Ondo ikusten dut antolaketa bere hiru zutabeekin, seguruenik lehenengoan taldetan elkartu eta eztabaidatzeko denbora zerbait murriztuko nuke, zutabea bera azkarragoa izateko.

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*. 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 com-

Rosana Brizuela





Eduardo Beasain

promisos. Se desconocen esas señas de identidad que nos hacen tan diferentes y tan únicos.

¿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 diferentes 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 refuer-

zan 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

HEZIKETA KOOPERATIBOKO ARDURADUNA

“MONDRAGONeko beste kooperatiba batzuetara eraman beharko genuke esperientzia”

Prozesu honetan Laboral Kutxak bidelagun ugari ditu eta guztiek dute helburu bakarra: egitasmoaren arrakasta. Horien artean aipatzekoak dira MONDRAGONeko Gestio Sozialeko lantaldea eta Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko Lanki Ikertegiko kideak. Guztien artean antolatzen eta bideratzen dituzte tailerrak, saio teoriko eta praktikoak, elkarlanean, interkooperazio ariketa dotorean.

Nolakoak dira tailerrak?

Bi egunetan zehar momentu ezberdinez osatutako esperientzia bat diseinatu dugu, edukietatik haratago bizipen bat esperimentatzeko. Asteazken goizean hasten gara, Otaloran, saioa aurkeztuz, elkar ezagutzuz eta Arizmendiarrjeta beraren ongi etorria eta lanerako gonbidapena jasoaz. Ondoren eguerdira bitartean Laboral Kutxaren eta, ondorioz, Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren historia, bilakaera, izateko arrazoia... hausnartzen ditugu, baliok etengabe landu behar diren kontzientzia hartuz. Izan garen horren ezagutzan sakondu eta hausnartzeak aukera ematen digu bazkal aurretik beste perspektiba batetik *Zentzua* prozesuaren baitan onartu den Xedea eta Misioren definizioa aurkezteko.

Arratsaldean gaur egun gure kooperatiba esperientzia honen berezitasunak ezagutu eta XXI. mendean kooperatibagintzak euskal gizarteari eta edozein gizarteri egin dakioken ekarpenaren inguruan eztabaidatu eta hausnartzen aritzen gara. Bigarren eguna Olandixoko magalean hasten da bertako eraikinetako bisita egin eta bi departamentu bertatik bertara ezagutzuz, aldiro aldatuz doazenak. Eta ondoren *Zentzua* prozesuan definitu diren hiru esparru nagusien inguruan lan egin dugu: pertsonak, bezeroa eta gizartea. Partekatze eta entzute ariketa kolektiboa da, eta helburu nagusia definitutako Xedea hiru arlo konkretu horietara jaisteak suposatzen duena ezagutaraztearekin batera kooperatibako bazkideen kezka, iritzi eta proposamenak jasotzea da.

Bidelagunaren ikuspegitik eta zure esperientzia aintzat hartuta, zerk egiten du berezi *Zentzua*?

Batez ere prozesuaren definiziotik bertatik prozesua oso parte-hartzailea izatea. Zuzendaritzak lan sakon eta ausarta egin du Laboral Kutxaren izaera kooperatiboaren sustraletara jo eta etorki-

zunerako proiektzioa proposatuz. Eta proposamen hori gainontzeko organoekin lehenengo eta bazkide guztiekin ondoren kontrastatu nahi izan du, kontraste hori kolektiboaren elkar entzute eta ezagutze ariketa erraldi bihurtuz. Kontuan izanda Laboral Kutxaren dimentsioa, erronka handia da.

Prozesuaren alderdirik aberatsenak zeintzuk dira?

Pertsonalki niretzat oso aberasgarria da horrenbeste jenderekin gure esperientzia kooperatiboaren identitate eta errealitatearen inguruan hausnartu eta eztabaidatzeko aukera izatea, eta beraien aldetik jasotzea ariketa hori ezinbestekoa dela eta nahi diotela izaera kooperatiboari etorkizunean ere eutsi. Pertenentzia sentimendua eta kohesioa indartzeko ere ariketa bikaina da.

MONDRAGONen ikuspegitik, esperientzia aplikagarria da beste kooperatiba batzuetan?

Bai noski, eta are gehiago, egin beharrekoa dela esango nuke. Behar bada formalki ez era berdinean. Atentzioa dei dezake bazkide kolektiboarekin egiten ari garen despliega... eta hori inportantea izanik, uste dut inportanteena eta kualitatiboki exigenteena aurretik organoek egin beharreko lana dela: zuzendaritzak eta organoek zentzu kooperatiboa sakon landu, adostu eta berau gauzatzeko lidergoaren erantzukizuna hartzea. —

“Pertenentzia sentimendua eta kohesioa indartzeko ere ariketa bikaina da”

Ekimen ausarta, berritzailea eta freskoa

Egiten ditugun gauzei zentzua ematea funtsezko premia da guztiontzat. Zentzu bilatzaileak gara eta egiten dugunak zentzurik ez duenean hutsik sentitzen gara. Zer esanik ez lanari buruz ari bagara: gure bizitzan lanak daukan zentraltasuna ikusita, logikoa dirudi egiten dugun horri esanahia eta *zertarakoa* aurkitu nahi izatea.

ZIGOR EZPELETA MONDRAGONEKO GESTIO SOZIALEKO DEPARTAMENUAREN ZUZENDARIA

Zentzuaz gain, beste behar bat ere badugu, pertenezkiarena. Izaki gregarioak gara, taldea behar dugu, eta esperientzia partekatuek identitate-loturak sortzen dituzte gure artean. Kooperatiba bakoitzean nortasun propioa sortzen dugu, proiektua, kudeaketa-planak, estrategiak... partekatzen ditugu. Eta kooperatiba izateari esanahi komuna ematea garrantzitsua da, batzen gaituen horri zentzu berdintsua ematea, talde kontzientzia indartzen delako eta parte sentiarazten gaituelako.

Zentzuaren gakoak

Laboral Kutxaren Zentzua proiektua, besteak beste, bi motibazio horiek elikatzeko modu berritzaile bat da, esperientzia aitzindaria. Prozesuaren gakoak ezaugarria besteontzat inspiratzailea izan daitekeelakoan (gai hauetan kopia zehatzek ez dute balio), hona hemen ideia ardatzak.

- **Errektoreek eta Zuzendariak trakzionatzen dute**, pertsonalki inplikatuaz, denbora eta energia eskainiz. Erakunde osora ireki aurretik, organoek bere hausnarketa propioa egin dute, edukiekin eta prozesuaren diseinuarekin konforme egon arte.
- **Estrategian txertatzen da**, ez da paraleloan doan proiektu bat. Erakunde osoaren bidearekin bat egiten du, jarduerarekin lotzen da, eta helburu estrategikoen erreferente bihurtzen da. Koherentziak bilatu nahi dira.
- **Barnekoaz hitz egiten da, baina baita kanpokoaz ere, bezeroaz eta gizarteaz**. Plano horiek guztiak ukitzen dira eta horrek pertsona bakoitzaren zirkulu hurbiletik haratago dagoena erakusten du. Inpaktu pertsonal eta kolektiboa norarte heltzen den ikusten da.
- **Kontzeptu klabeak elkarrizketa eta hausnarketarako gonbidapena dira**. Kontua ez da ezagutza berriak izatea soilik, galderak egiten dira eta erantzunak partekatzen dira. Hausnarketa sustatzen da, bai

maila pertsonalean zein taldean.

- **Pertsonen artean sortzen den lotura funtsezkoa da**: partekatutako zentzuaren nozioa, eraikuntza kolektiboarena. Horrek guztiak eguneroko jardunari tesuingurua jartzen dio.
- **Egunerokotik irtetzea**, burua altxatzea, nondik gazozen ezagutzea, epe luzera begiratzea... horrek guztiak onura asko dakartza baina erritmo eta espazio jakin batzuk behar ditu, kontu handiz diseinatu beharrekokoak. *Bizitzeko* sortua den prozesua da.
- **Erakundeko pertsona guztien iritziak** eta hausnarketak jasotzea bere horretan interesgarria da oso. Esandakoen sintesia organoetara eramaten da, entzuteko eta konektatzeko plataforma aberatsa bihurtzen da.
- **Ez da ekintza puntuala, prozesu etengabea baizik**. Irauteko asmoarekin sortutako dinamika da, bai aurrez aurreko saioen errepikapenarekin, bai pertsonen hilerio jasotzen dituzten mezu, irakurketa edo gainerakoekin.
- **Aukerak irekitzen ditu** eta gure proiektu kooperatiboak dauzkan elementu positiboekin konektatzea posible egiten du.
- **Ausardia eskatzen du**, ekimen berria den heinean ez dagoelako guztia kontrolatzerik. Ausardia, halaber, zuzendari eta errektoreak pertsonalki inplikatzeko direlako. Eta ausardia, bazkideekiko, bezeroekiko eta gizartearekiko konpromisoak hartzen direlako.

Politika Sozioempresarial berria lantzen ari garen honetan, ideia bat oso presente egon da: gure kooperatiba esperientziaren altxorretako bat benetazko *zertarakoa* izatea dela. Norberaren metro karratua gaundituz, askoz zabalagoa eta potenteagoa den errealitatearekin konektatzeko modua izatea alegia (nire kooperatiba, beste kooperatibak, herria). Ardatz horren inguruan geroz eta hausnarketa eta lotura gehiago sortzeko gai bagara, gaurkotuago eta biziago egongo da gure esperientzia kooperatiboa. Laboral Kutxaren Zentzua ekimena ideia horren adierazpen zehatza da, ondo pentsatua, estrategikoa, anbizio handikoa eta freskoa. —



SMART LAB

SMART



UN DÍA GRANDE PARA LORTEK

El 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.

Desde 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”

Tras 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.

Como 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

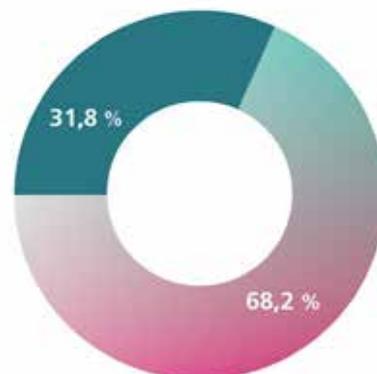
PRESTACIONES El total de prestaciones otorgadas por LagunAro a lo largo de 2023 ha ascendido a 344,3 millones de euros, con un incremento de 33 millones de euros respecto a la cifra alcanzada el año 2022 (311,3 millones de euros).



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 URTE

Txaro Iraeta eta Felix Ormaetxea solasean.

Axun Garai eta Itziar Gurtubai,
luxuzko testigantzak.

Historiak aurrera egin ahala konturatzen gara zein garrantzitsua den lekukotzak jasotzea, ondare inmateriala galtzen ez uztea eta grabatzea. Ahotsek eta testigantzek jartzen dutelako balioan sasoi baten egindako lana. Hala egiten ari da Arizmendi Ikastola bere 20. urteurrenean. Ikastola kooperatiboaren sorrera, oraina eta etorkizuna jasotzen duten testigantzak grabatzen ari da; jatorria, bidea eta gaurko egoera nola mamitu den galdu ez dadin. **GORKA ETXABE**

Axun Garai, Itziar Gurtubai, Felix Ormaetxea, Txaro Iraeta eta Javier Pagaldai parez pare jarri eta testigantza dotoreak jasotzen aritu da Arizmendi Ikastola. 70eko hamarkadan, herrietan ikastolen sorrera eman zenetik Arizmendi Ikastolaren jaiotzara arteko ahotsak grabatu dituzte. Hazia jarri zutenen hitzak, historia bizi izan zutenena eta oraina zein etorkizuna eraikitzeke zutabeak jarri zituztenen testigantzak Arizmendi Ikastolaren webgunean ikusi eta entzun ahal izango dira.

Herrietako ikastolen sorreratik Arizmendi Ikastolaren jaiotzara

20 urteko ibilbidea egin du Arizmendi Ikastolak. Eta aurrekoek egindako bideagatik gaur da Arizmendi Ikastola. Aurrekoek sentitu, pentsatu eta egin zutenagatik. Amets egin zutelako, amets hori irudikatu zutelako eta aurrera eraman zutelako. 1970. urte inguruan sortu ziren San Frantzisko Xabier Ikastola Arrasaten, Loramendi Ikastola Aretxabaletan eta Jose Arana Ikastola Eskoriatzan. Haien eraginez, urte gutxira euskaldundu ziren Almen, San Viator eta Umezaintza. Guztien arteko elkarlana bideratzeko Hezibide Elkarteak sortu zen. Eta haren ekarpen nagusia, ikastola guztiak bilduz, egungo Arizmendi Ikastola kooperatibo integratua eratzea izan zen orain 20 urte.

Pertsona kooperatiboaren garapena

Ariketa konplexua izan zen. Etapa asko, ikastola asko, lanerako kultura desberdinak... Ikastetxe haiek guztiak identitate eta antolaketa bateratu batera ekartzea izan zen lehen urteetako eginkizun nagusia. Eta 2009an ikastolak urrats garrantzitsua eman zuen bateratze pedagogiko mailan. Haurra ulertzeko eta haurrarekin esku hartzeko modu berria zekarren planteamendu pedagogiko eta arkitektoniko berri batekin jarduten hasi ginen Haur Hezkuntzako guneetan; pertsona kooperatiboa garatzen laguntzea helburu zuen hezkuntza-planteamendu berritzailea.

Haur Hezkuntzako planteamendu berri hura gainerako etapetara eraman ahal izateko marko pedagogikoa eraiki zuen Arizmendi Ikastolak 2015ean, Konfiantzaren Pedagogia. Hura ere mugarri garrantzitsua izan zen. Ikastolako etapa guztietan pertsonaren, pertsonaren garapenaren eta esku hartzearen gainera ikuspegi partekatua eta jarduteko modu bateratua ezarri zituelako.

Nola eta zertarako?

Beste jauzi bat eman zen ondorengo urteetan. Nola jardun zehaztetik zertarako jardun argitzera iritsi zirelako. "Ikastola garen aldetik, geure egiteko nagusia egungo eta etorkizuneko erronkei erantzuteko barne sendotasuna duten pertsona euskaldun, kooperatibo, eraldatzaile eta ekintzaileak garatzen laguntzea dela, alegia. Horixe dela gure enkargua". Bereizgarri horiek garatzen laguntzeko testuinguru berriak sortu zituzten ikasleentzat; eta horrek aldaketak ekarri zituen irakasleen, egutegiaren, ordutegiaren eta beste zenbait arloren antolaketa. 10-14 urte bitarteko gazteak biltzen dituen BATU egitasmo pedagogikoan hasitako bidea gainerako egitasmoetara zabaltzea da ikastolaren hurrengo urteotako eginbehar nagusia, jarduna identitatearen ispilu izan dadin, eta identitatea jardunaren gidari.

Horrekin batera erronka potoloa du Arizmendi Ikastolak esku artean, ikastola kooperatiboaren oinarriak indartzea eta hezkuntza-komunitatea horretan ahalduztzea. Izan ere, ikastola kooperatiboaren ereduak haizea alde ez duen garai hauetan argi du Arizmendik ereduak zentzua eta gaurkotetasuna izaten jarraitzen duela, euskal hezkuntza-sistema osatzen duten guztiek ekarpena egiten diotela, bakoitzak beretik onena emanez. —

Hazia jarri zutenen hitzak, historia bizi izan zutenena eta oraina zein etorkizuna eraikitzeke zutabeak jarri zituztenen testigantzak Arizmendi Ikastolaren webgunean ikusi eta entzun ahal izango dira.



Djbrill Sarr

FAGOR EDERLANEKO BEHIN-BEHINEKO BAZKIDEA

“Pozik nago, gelditzeko asmoarekin!”

Senegalen mendebaldean dagoen Dakar hiriburuan jaio zen. Bertako ospitale batean egiten zuen lana, iturgin. Lan finkoa zeukan baina, halako batean, bide berriak urratze aldera, Frantziara egin zuen salto, Bordelera, bere arrebarengana. Hortxe hasi zen bere bizimodu berriaren lehen kapitulua.

JAVIER MARCOS

Bordelen (Frantzia) zortzi hilabete eman ostean, abentura berri baten bila etorri zen geurera, Bergara zehazki, eta hortxe jaio da Djbrill berria. Hori da bere burua berrasmateza, hori: euskaldundu egin da, lagun kuadrilla topatu du, DBH eta erdi mailako zikloa egin, lan “fjjoa”... eta bizimodu baketsua! Baina ez pentsa, ez da erraza izan. Artean denetik egin du: kaleko saltzaile, txurrero, Gureak-en kableatuak egiten autoentzat; Auzo Lagunen bidez Aita Menniko sukaldetan, Goiena egunkaria banatzen, sarrailak konpontzen, ateetako heldulekuak egiten, GKN enpresan, iturgin, baserriko lanetan... Eta orain Fagor Ederlanen ari da, eta martxoan urtebete egin du.

Bizitzaren etapa on batean zaude, ezta Djbrill?

Bai, gaur egun ondo. Hilero nire soldata daukat, asko edo gutxi, baina hilero. Independentea naiz, hiru urterako kontratua sinatuta Fagor Ederlanen, lagun asko dauzkat... eta lasai nago.

Nola iritsi zinen hona, gure artera?

Frantzia hilabete batzuk eman eta gero, Senegaleko lagun baten etxera etorri nintzen, berarekin bizitzera, Bergarara (Gipuzkoa), eta hemen lagunak egin nituen. EPAn (helduen heziketarako zentroa) eman nuen izena eta DBH titulua atera nuen, eta gaztelania eta euskara ere ikasi ditut. Erdi mailako zikloa egin dut, mekanizazioa, nahiz eta bi ikasgai gainditzeko dauzkadan. Baina aterako ditut, seguru!

Zelan izan da euskara ikasteko prozesu hori?

Begarako euskaltegia bi urte eman nituen. Gainera, Bergaran euskara asko ikasi nuen, nire lagun kuadrilla bertakoa da eta haiek asko lagundu didate. Elkarrekin mendi bueltak egin ditugu (Urbia, Aizkorri...), eta bestelako planak, adibidez, Rerala ikustera Anoetara... Eta hilean behin biltzen ginen urtebetetzak ospatzeko, afariak txandaka eginda. Eta beti euskaraz!! Konturatu naiz Euskal Herriko leku askotan euskara asko egiten dela: Gernikan, Mutrikan, Bergaran, Azpetian, Azkoitian, Oñatin...

Ondo ezagutzen duzu zuk Euskal Herria, ezta?

Leku askotan egon naiz, bai, azokatan... eta jaietan.

Ikusten dut zure lagun sarea inportantea dela zuretzat...

Lagunak inportanteak dira, bai. Dirua joan eta etorri egiten da; lagunak beti lagun.

Hemen gelditzeko asmoa?

Nire asmoa ez zen hemen gelditzea. Lana neukan Senegalen eta eszedentzian nengoen, baina azkenean erabakia aldatu dut. Pozik nago hemen eta, beraz, hemen gelditzeko asmoa daukat!

Zer ikusten duzu, ba, hemen gelditzeko?

Batetik, jendea oso naturala da, pertsona onak, eskuzabalak. Bestetik, segurtasun aldetik oso ondo zaudete. Afrikan gauean kontu handiarekin ibili behar duzu.

Bestalde, hemengo familietan aitak, amak eta seme-alabek banku txartela daukate; Afrikan ez, bada jende asko ez daukana ezer. Eta lana egiten baduzu, irabazten duzuna banatu egin behar duzu etxean: aita, ama, familia... Hemen, dirua badaukazu, zuretzat da, zure gastuei aurre egiteko. Diferente bizimodua!!

Hemen gizarte mailan ez dago herritarren arteko diferentzia handirik, maila berean zaudete. Afrikan, tarte hori, asko eta ezer ez daukatenean artean, izugarria da. —

Fagor Ederlanen bazkide

Zelan Fagor Ederlanen?

Eskoriatzako (Gipuzkoa) lantegian nago, Akabera arloan, hiru errelebotan. Behin-behineko bazkidea naiz, hiru urterako. Iazko martxoan hasi nintzen eta gustura nago, bai. Lana oso fisikoa da, baina mol datzen naiz.

Ezagutzen zenituen kooperatibak?

Apur bat, Auzo Lagunen ere ibili naizelako. Nire lanpostutik ikusita, zerbait apurtzen bada, nire ardura da. Ezin dut esan "niri berdin jat". Zaindu egin behar dugu gure lanpostua. Eta guztiok gara erantzule. "Akzionista" izatea moduan. Ondo!

Zorte on bidean!

Milesker. Momentuz, behintzat, lana daukat, etxea, lagunak eta bakea. Eta 5 urterako baimena hemen egoteko. Gero, geroakoak!





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

Etorkizuna, aldaketa, itxaropena, ekintzarako deia

Liburuaren aurkezpena Mondragon Unibertsitatean egin zen. Formato dotorean, bertatik bertara Ainara Udaondok (Lanki Kooperatibismoaren Ikertegia) liburuaren eta egungo egoeraren gaineko galdetegia egin zion egileari. Hirugarren graduari erantzun mamitsua eman zion Retegik.

Horizontes de esperanza da Javier Retegi Ayastuiren (Bergara, 1937) liburu berriaren izenburua. Ibilbide esanguratsua du Javierrek enpresa, kultura eta hezkuntza arloetan. Ekarpenean Mondragon Unibertsitatearen Goi Eskola Politeknikoan, Jakiunen edo eta Eusko Jaurlaritzan, besteak beste. Bere liburu berrian, begirada integraletik eta ikuspegi holistikotik sistemaren berinterpretazioa egiten du. Ikuspegi humanistatik, pertsona erdigunean kokatuz, itxaropentsu ageri da etorkizunera begira, aldaketak proposatuz eta ekintzarako deia eginez. Pertsonak enpresan, gizartean eta politikan parte-hartu behar duela aldarrikatzen du *Horizontes de esperanza* liburuan.

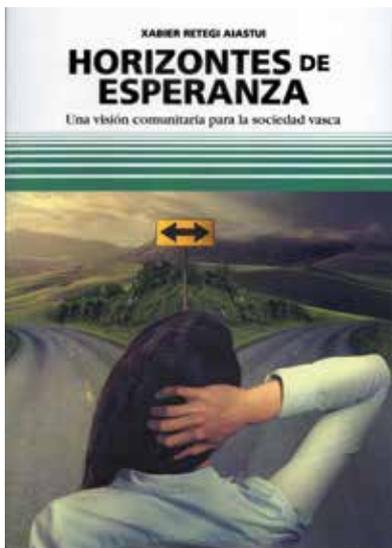
(Ainara Udaondo) Gizartearen desoreka estrukturalaren aurrean, botere politikoak ez dio pertsonari parte-hartzen uzten. Bestalde botere ekonomikoa dago, biak paraleloak, baina konexiorik gabe. Horren aurrean komunitatea indartu beharra dagoela diozu. Humanismo komunitarioa proposatzen duzu, Javier, zein da oinarria?

(Javier Retegi) Politikoa eta ekonomikoa dira gure gizartearen oinarri sendoak. Nahikoa dira? Lotuta daude edo banaka dabilta? Eraiki daiteke gizartea bi zutabe horiekin bakarrik? Ezetz esango nuke. Mugak desagertu dira, komertzioaren nazioarteratzea gertatu da, enpresak plurinazionalak dira orain eta euren bidea daramate. Politikak, berriz, beste bide bat dara-

ma, paraleloan. Inork ez du gizartearen parte-hartzea sustatzen, inork ez du proposamen estrategikorik egiten eta hutsune izugarria ematen da, desoreka politiko itzela. Inor ez da gai hau antolatzeko?

1960-1970eko hamarkadetan mugimendu komunitario inportanteak jaio ziren Euskadin eta ikuspegi komunitarioa, non pertsona eta haren dignitatea erdigunean kokatzen diren, aldaketaren zutabe izan behar dira orduan bezala orain ere. Esan nahi dudana da, zutabe ona dela ekonomia eta zutabe ona dela politika, baina hirugarren zutabe bat falta da: Gizartetik sortu behar dena. Liburuan diot hirugarren zutabe hori eraiki beharra dagoela, eta itxaropenez diot gainera. Pertsona eta komunitatea dira elementu nagusiak, eta ni On Jose Maria Arizmendiarrizaren ideiatik oso gertu nago. Burujabe eta ekintzaile izan behar du pertsonak. Komunitateak ez dauka gorputzik, ez du edukirik... baina badauka indarra. Ikuspegi holistikoa aldarrikatzen dut, gizartearen beharrak bere osotasunean aztertzeko gai izango den ikuspegia. Gizarteak behar amankomunak ditu eta, esango nuke badituela baita ere jomuga amankomunak. Komunitateak gizarte dinamikak eragin behar ditu, herria dinamizatu behar du erronkei aurre egiteko. Akzioak sustatu behar ditu egungo erronkei erantzuteko.

Beste ideia bat ere helarazten duzu liburuan. Hau da, zuk diozu pertsona baten ibilbidean etapa ezberdinak daudela, oso bereiztuak euren artean. Ikasteko garaia,



Lan garaia, erretiroa... etapa horien artean interkonezioak eman behar direla ere aipatzen duzu. Zein ideia azpimarratuko zenuke?

(Javier Retegi) Soluzio estrukturalak behar ditugu 'partxeoen' aurrean. Formazioa, lan sasoi eta erretiroa. Bizitzako hiru ziklo horiek oso bereiztuta daude, gehiegi. Gaur egun, lan sasoiaren dauden pertsonen kopurua soilik %55ekoa da, eta desoreka ematen ari da. Uste dut, pertsona guztiek, lehen, bigarren eta hirugarren adinean aktibitate ekonomikoa eragin behar dutela, formatu behar direla eta dibertitu behar direla. Erretiroan sekulako potentziala dagoela esango nuke eta gizarteak ez du ezagutza hori guztia aprobetxatzen. Erabat estankoa diren bizitza-etapak daude ezarrita: sasoi akademikoa -kristalizatuta-, sasoi laborala -kristalizatuta-, eta erretiroaren etapa -kristalizatuta-.

Estruktura horiek aldatu behar ditugu eta etapa horien artean loturak bultzatu behar ditugu, lotura sendoak. Gizartearen ikuspegi dinamikoak behar ditugu, eta uste dut arlo honetan, Euskal Herriak, herri gisa egin behar duela aurrera.

(Ainara Udaondo) Hirugarren ideia gisa, liburuaren beste atal batean diozu pertsonak eraiki behar duela bere etorkizuna. Eta pertsona dela gizartea eratzeke zutabe nagusia. Zuk esandakoa da, bizitzari zentzua eman behar zaiola. Humanismo komunitarismo batek zein pertsona mota sustatzen du?

Pertsonak egiten du gizartea, dudarik gabe. Pertsonak bere nortasunetik eta kanpotik jasotzen dituenetatik bere kodigo etikoa egin behar du. Eta halakoxea izango da eraikiko den gizartea ere. Era

berean, gizarteak baditu erreferentzia etikoak beharrezkoak direnak pertsonen euren kode etikoak sortzeko. Uneotan badago desengainu bat politikarekiko, edo hobe esanda, politikak eskaintzen dituen soluzio gaitasunekiko desiluzioa. Erreferentzia etikoak behar ditu gizarteak, proiektu komunitario aurreratuak behar ditugu. Abiadurarik gabe oso zaila da gauzak aldatzea. Esango nuke hutsunea estrukturala dela eta horri aurre egin behar diogu.

(Ainara Udaondo) Laugarren atalean saiatzen zara aurretik bota dituzun galdera guztiei erantzuten. Nondik hasi ordea? Proposatzen duzun detza dela bidea, baina nola hasi artikulatzen? Euskal Herrian badago oinarririk? Nondik ekin beharko genioke?

Historiari begiratuz gero, 1960-1970eko hamarkadei begiratuz gero, badaude erreferentzia oso egokiak. Mugimendu kooperatiboaren sorkuntza, Ikastolen sorrera, ASLE erakunde anonimo laboralen ekimenak, eta beste eredu balizko ugari. Fruitu isolatuak dira ordea, kode etiko sakonetatik sortutakoak, baina isolatuak. Euskal Herrian sekulako aberastasuna dugu, baina loraldi horiek aislatuta daude bata bestetik.

Printzipio humanistak (pertsonak lehenengo), elkartasuna funtzio gisa, joera sortzaile eta eraldatzailea... oso zutabe inportanteak dira eta guztien arteko kooperazioa bultzatu behar dugu. Kooperazioaren aldekoa naiz kooperatibismoaren aldekoa baino. Ezberdinen arteko kooperazioan sinisten dut eta soilik horrela eraikiko dugu etorkizuna.

Hezkuntza arlorako mezuren bat.

Mondragon Unibertsitateak oso proiektu interesgarria jarri zuen martxan direla urte batzuk, Mendeberrri izenekoa, eta hori da bidea. Hezkuntza eredu oso ondo landu du HUHEZIK, baina badago ahula den atal bat; gizartearekin duen lotura. Unibertsitatea gizarteari begira, integratuta, egon behar da. Hartu-eman hobetu behar da. Hezkuntza proiektu partekatua eraiki behar da. —

Lankidetzaren oinarri

(Ainara Udaondo) Liburuaren irakurketan hiru dira zeharka eta etengabe antzeman daitezkeen ideiak eta horiek nabarmendu nahiko nitzuke. Eszeptizismoaren aurrean itxaropenerako deia egiten duzu. Pertsonaren potentzialtasunean sinisten duzu eta arnas hori badago liburu osoan zehar.

Inmobilismoaren aurrean ekintza aldarrikatzen duzu. Ekintzarako deia dago. Sortzera dei egiten duzu. Oso Arizmendiarrietarekin diren ideiak dakartzazu.

Eta lankidetzaren balioan jartzen duzu gizartea eraikitzeke sare nagusi gisa. Lankidetzaren, perimetroz-gain, herri ikuspegitik garatzea da proposamena.



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

En 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 Ángeles
C4E Consulting Services



EL FACTOR E DE LA INNOVACIÓN

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

Una 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 EUSKADI-MONDRAGON

Gazteen artean zientziarekiko eta teknologiarekiko bokazioa sustatzea helburu duen nazioarteko ekitaldia da *First Lego League* (FLL). Azken 15 urteetan Innobasqueren eskutik antolatu da Euskadin.

Orain arte, Bilbon, Donostian eta Arrasaten egin da. Aurten, lehen aldiz, Gasteizen ere egin da. Horrenbestez, martxoaren 2an egin den 2024ko jardunean lau egoitza eta hiru unibertsitate inplikatu dira: Mondragon Unibertsitatea, EHU/UPV eta Deusto.

Urtero erronka edo gai baten inguruan ardaizten da lehiaketa. Landu beharreko erronka mundu osoan berdina izaten da eta, aurten, *Masterpiece* izan da. Helburua, gazteek beraien zaletasunak eta aisialdian egiten dutena modu berri batean azaltzea izan da.

FLL Euskadi MONDRAGONi dagokionez, bosgarren edizioa egin da. **Mondragon Unibertsitatea** eta **MONDRAGON** aritu dira antolaketa lanetan. Aurtengo edizioa, 10 kooperatibek ere babestu dute: **Ausolan, Danobatgroup, Erreka, Fagor Taldea, Ikerlan, Krean, Laboral Kutxa, LKS Next, Lortek** eta **Maier**. Korporaziokoak ez diren kanpoko bi laguntzaile ere izan dira: **Arrasateko Udala** eta **Dominion Global**. Ekitaldian 500 pertsona inguruk hartu du parte: 400 ikasle baino gehiago (ia 40 talde, argazkian Arizmendi Ikastola-Ikerlan taldea) eta 126 bolondres (FLL aurrera eramateko ezinbesteko laguntzaileak). Oso ekitaldi polita, dinamikoa eta berritzailea izan da! Gazteek beraien proiektuak nola prestatzen dituzten, talde lana nola egiten duten edo urduritasuna nola kudeatzen duten ikustea ederra izan da eta giro aparta sortu da. —

Zergatik egin FLL Euskadi MONDRAGONen alde?

Nagusiki, bi arrazoiengatik.

Batetik, bokazioagatik: gizartea garatu eta eraldatzea da kooperatiben bokazioa. Gizarteak teknologia erabiliz erronka handiei erantzuten jakin beharko du etorkizun oparoa izateko eta FLL gazteek etorkizuneko abileziak garatzeko bitartekoa da.

Bestetik, beharragatik: kooperatibek talentu teknologikoa behar dute, bereziki, emakumeena.

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.

En 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”



Mondragon Peoplen sartuko diren kooperatiben ordezkariekin formakuntza saioa.

TALENTU MARKA, ESTRATEGIA ERALDATZEN

Gertutasunetik eta barrutik, nor garen eta nola lan egiten dugun kontatzeko proiektuak ditugu MONDRAGONen. Barruko enbaxadoreen aldeko apustua egin dugu, eta ShakingHub LIVE kanalean zuzenekoak eskainiko ditugu.

MAITE LEGARRA TALENTUA ERAKARTZEKO ETA GARATZEKO TEKNIKARIA

Talentua erakartzeko erronka ez da berria guretzat. Urteak daramatzagu erronka horri erantzuteko estrategiak diseinatzen, berritzen eta garatzen. 6 urte beteko dira MONDRAGON People plataforma sortu genuenetik, hots, gure kanal propioa, zer garen eta nola lan egiten dugun kontatzeko aukera ematen digun espazioa. 6.000 pertsonatik gorak jasotzen dute, astelehenero, beren interes arloko lan eskaintzen berri; 8.000tik gora dira, iaz, lan eskaintzetan izena eman zuten pertsonak, eta 164.000 erabiltzaile baino gehiago sartu ziren webgunean. Zalantzarik gabe, MONDRAGON lan egiteko aukera da asko eta askorentzat.

Baina ez da nahikoa. Oraindik zailtasun handiak ditugu behar ditugun pertsonak erakartzeko. Lehen profil zehatzetan hautematen zen zailtasun hori; gaur, aldiz, ia profil guztietan daukagu arazoa. Aldi berean, gure langile bazkideak gurean gelditzeko proiektuak martxan jartzea ere behar dugu. Talentu marka garatzea barrutik kanporako lana da: gure erronka izango da munduari kontatzea zer garen, zer egiten dugun, zerk bereizten gaituen... etxean balioan jarriz eta harro

sentituz. Hamaika istorio, proiektu, kultura eta bizipen ditugu balioan jartzeko, nahiz eta sarritan, ezaugarritzen gaituen umiltasun horretatik, zaila egiten zaigun horri guztiari bozgorailua jartzea.

Begirada horretan, bi berritasun ditugu esku artean. Zer garen gertutik eta freskotasunez guk geuk kontatzea ahalbidetzen diguten bi proiektu: barruko enbaxadoreak mobilizatzen eta ShakingHub LIVE kanala.

Barruko enbaxadoreak mobilizatzen

Bereizten gaituen balio proposamena eta lan egiteko esperientzia definitzea beharrezkoa da Talentu Marka garatzeko prozesu guztian; gure kooperatiba desberdin edo berezi egiten duten ardatzak identifikatzea, alegia. Eta hori etxe barruan argi lantzea, sentitzea eta partekatzea gakoa da. Baita barne komunikazioaren bidez, ardatz horiek balioan jartzeko ekintzak egitea ere, eta harrotasuna piztea, eta herrian, gimnasioan edo azoketan gure kooperatiban lan egitea nolakoa den galdeztzen dietenean, zer eta nola erantzun jakitea.

Aktiboki lana bilatzen ari ez direnek, gainera, ez dute Gestio Sozialeko pertsonekin hitz egin nahi. Eurenaren antzeko profila dutenek kontatzen dutena entzun nahi dute. Zer-nolako proiektuak egiten dituzten, zein teknologiarekin eta nola, nolakoa den bertan lan egitea, harremana... eta parekoak ezagutu nahi dituzte. Hori da interesatzen zaiena. Horregatik, langile bazkideen konplizitatea beharrezkoa dugu, hainbat forotan zein sare sozialetan, kooperatibako egunerokotasuna kontu dezaten. Naturaltasunetik, egunerokotasunetik, gertutik, zer egiten duten kontatzean oinarritzen dira enbaxadoreen programak. Helburua da, azken finean, komunikaziorako eta harremanetarako gaitasuna duten pertsonak hautatu, prestatu, horiei baliabideak eskaini eta edukizko plan baten bidez, etxe barruan zein kanpoan beren lanaren *influencer* bilakatzea. Beren lanean zeregin horiek txertatzea beharrezkoa da epe ertainera jasangarri izateko.

Lehen esperientziak ditugu Leartiker, Laboral Kutxa eta Krea kooperatibetan. Metodologia frogatzea, gure kulturara ekartzea, ikastea eta esperimintatzea dugu helburu, ostean, Talentua Erakartzeko Komunitatean guztiokin partekatze eta beste kooperatibetara zabaldu ahal izateko.

Hamaika istorio, proiektu, kultura eta bizipen ditugu balioan jartzeko, nahiz eta sarritan, ezaugarritzen gaituen umiltasun horretatik, zaila egiten zaigun horri guztiari bozgorailua jartzea.



ShakingHub LIVE kanala

Adimen artifizialeko talentu komunitatea sortu genuela bi urte pasatu diren honetan ere berrikuntzekin gatoz. Kalitatezko edukiak, ezagutzak eta praktika onak kontatzen jarraituko dugu, baina tonu freskoago, arinago eta gertukoago batean. Zuzenekoak izango dira ShakingHub kanaleko protagonistak, 2024an. Interakzio maila handiagoa eskaini, eta barruko pertsonen eta proiektuen protagonismoa ematen jarraituko du, baina erreferentziatzeko beste hizlari eta proiektuen ere espazioa emanez.

Otsailaren 28an izan genuen lehen esperientzia. Laboral Kutxak, MU Enpresagintzak eta Googlek Adimen Artifizialak finantzetan daukan eragina azaldu ziguten, beraien proiektuak eta ezagutzak partekatuz. 130 pertsonatik gora bildu ginen, interakzioa nagusi izan zen ekimenean.

Martxoaren 6an ere, MONDRAGONeko bi emakume ikerlariren bizipenak gertutik entzuteko aukera izan genuen. Maria Ruizek (Isea) eta Ane Blazquezek (Ikerlan) konplizitatez betetako elkarriketa eskaini ziguten, eta zientzian emakumeek dituzten aukera eta zailtasunak mahai gainean jarri zizkiguten. Zergatik behar ditugu zientzian emakumeen begiradak? Zer eskaintzen digute? Hausnarketa interesgarriak partekatu zituzten, zalantzarik gabe. —

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.

Tras 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 ECONOMÍA SOCIAL

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

En 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 CO₂ 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. —

Zergatik egiten dira Ikasketa Amaierako Lanen %25 inguru euskaraz?

MUko ikasleek kooperatibetan egiten dituzten proiektuetako hizkuntza dinamikak aztertzeke ikerketa egin da.

Azken hamar urteetan Ikasketa Amaierako Lanen (IAL) %25 inguru egin dira euskaraz batez beste. Azken urtean %29, hain zuzen ere. Euskararen erabilera kopuru horretan trabatuta dago, eta ez du gora egiten modu esanguratsuan. Zergatik? Hori ikertzeko eta egoera hobeto ulertzeko, azterlan bat egin dute MONDRAGON Korporazioak eta Mondragon Unibertsitateak, Emun aholkularitzaren koordinaziopean.

Aurreko edizioetako irabazleekin eginiko argazkiak.

Elkarlanaren beharra dago aurrera egiteko, eragile guztien arteko lankidetzarekin lortuko baita sistemikoki eragitea IALak euskaraz egiteko helburuan.

Abiapuntuko testuingurua

IAL lanak garrantzitsuak dira euskararen normalizazioarako. Hizkuntza produkzio handia dago IALen inguruan. Urtero 800 proiektutik gora egiten dituzte MUko hiru fakultateetako ikasleek, eta horietatik %30 inguru MONDRAGONeko kooperatibetan egiten dira. Arlo teknikoko jarduna da IALena, eta jakintza ugari pilatzen dute. Gazteek IAL lanak euskaraz egitea estrategikoa da euren erabilera ohiturak finkatzen hasteko lan eremuan.

Hortik abiatuta, duela 14 urte IAL sariak sortu ziren, eta euskararen kalitatea hobetzeko, ikasle eta tutoreentzat idazkuntzan trebatzeko formazio saioak abiatu ziren. Kooperatibetako euskara planetatik ere bultzatu izan da gaia.

IALak pentsatu eta definitzen direnetik txostena entregatzen den arteko prozesua luzea eta konplexua izan ohi da, erakunde eta agente askok parte hartzen baitute prozesuan: unibertsitateko ikasle, kudeatzaile eta irakasle-tutoreek; Korporazioak berak; kooperatibetako Pertsonetako kudeatzaileek, tutoreek eta euskara plana duten enpresetako euskara koordinatzaileek.

Horrez gain, gaurdaino, master amaieran euskaraz egiten diren lanak baino gehiago dira proportzioan euskaraz egiten diren gradu bukaerako lanak. Era berean, fakultate batetik bestera errealitatea diferentea da; HUEZIn, adibidez, ia IAL guztiak egiten dira euskaraz.

Testuinguru horretan, aniztasun eta konplexutasun hori hobeto ulertzeko premia sortu da.

Ikerketa

Kooperatibetan IALak egiteko prozesuan euskararen erabilera indartzeko moduak aurkitu nahi izan ditu ikerketa lerro honek. Zehatzago esanda, helburu hauek izan ditu:

- IALen inguruko sistema eta hizkuntza errealitatea sakonago ezagutzeta.
- Agente edo eragile bakoitzaren ikuspegitik dauden diskurtsoak, aukerak eta oztopoak identifikatzea.
- Etorkizunera begira jauzi kualitatiboagoa emateko faktore baliagarriak aurkitzea.

Azken finean, prozesu konplexu horretan eragiten duten faktore gakoak identifikatzeko beharra sortu da.

Ikerketarako erabili den metodologia bat Group Model Building izan da. Sistema konplexuetan dauden fak-

toreak eta elkarreraginak hobeto ulertzeko balio du, eta Mondragon Unibertsitateko Unai Elorza ikertzaileak gidatu du ikerketa. Horretarako, talde fokalak egin dira bi talderekin, unibertsitateko eta kooperatibetako eragileekin. Metodo horren bidez, freno potentzialak identifikatu eta lehenetsi dira.

Horrez gain, galdetegi bat bideratu zaie Goi Eskola Politeknikoan eta Enpresagintzan IALak egin dituzten ikasle guztiei. Horrela, ikasleen pertzepzioetan oinarrituta, frenoak lehenetsi dira.

Ikerketaren emaitzak

Group Model Building metodologiaren bidetik ikasi ahal izan dugu gakoak direla faktore hauek: unibertsitatean sustatzen den hizkuntza, IAL saria, C1 titulua, IAL hizkuntzaren kudeaketa unibertsitatean, ikaslearen motibazioa, euskaraz idazteko ohitura eta gaitasunak, enpresako tutorearen hizkuntza, dokumentazioa, eta kooperatibako sailko euskara erabilera.

Ikasleen usteak, jarrerak eta portaerak

698 ikasleri bidali zaie inkesta eta 369 erantzun jaso dira. Hona hemen emaitzen laburpena:

- Euskaraz egiteko erraztasunari dagokionez, ikasketak euskaraz egin dituzte gehienek (%67), baina adierazten dute gehienek ikasketetan euskaraz erraztasun handiagoa badute ere, IALak idazteko orduan erdaraz dutela erraztasun handiagoa.
- Jarrerari dagokionez, euskararen etorkizuna bermatuta dagoenik ez dute argi ikusten gehienek. Gehienek (%70) uste dute MUko ikasle guztiak euskaraz lan egiteko gaituak atera behar direla. Bestalde, %20k uste dute hobeto dela ingelesa ikastea euskara baino. Eta erdiek uste dute IALak euskaraz egitea bultzatu egin behar dela.
- Ikasleak proiektua euskaraz egitera bultzatu dute, nagusiki, faktore hauek: proiektua euskaraz egiteko gogoak, euskaraz idazteko gaitasunak, eta onura akademikoek.
- Proiektuak gaztelaniaz/ingelesaz egiteko arrazoi nagusiak hauek dira: hizkuntza gaitasuna, terminologia eta dokumentazioa, eta enpresan nagusiki gaztelaniaz lan egitea.
- Proiektua euskaraz egiten lagunduko lieke, nagusiki: enpresek proiektua euskaraz egitera bultzatzeak, eta euskara gaitasun hobea izateak. —



Ondorio nagusiak

Ondorio modura, aipagarria da ikasleek oraindik elementu erdalduntzat jotzen dituztela enpresak eta goian aipatutako gakoetan eragin behar dela. Elkarlanaren beharra dago aurrera egiteko, eragile guztien arteko lankidetzarekin lortuko baita sistemikoki eragitea IALak euskaraz egiteko helburuan. Beraz, egitekoen artean daude:

- IAL sarien berri ematea hobetu beharra dago unibertsitatean zein kooperatibetan.
- Ikasleen euskara gaitasuna hobetzen jarraitzea nahitaezkoa da.
- Tutoreei trebakuntza saioak ematen jarraitzea ere komenigarria da.
- Unibertsitateko irakasleek ikasleak IALak euskaraz egitera gehiago animatzea komenigarria da.
- Kooperatibetako pertsonen sailek gaia sustatzea ezinbestekoa da, gaitasuna eta gogoak duten ikasleei bultzada emateko; era berean, kooperatibetako tutoreen inplikazioa bilatu behar da.



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 Olandixio, 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 Arizmendiarrieta 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

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. 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 LUPEN SORTZAILEETAKO BAT

“Internet da, oraingoz, historiako asmakizunik handiena”

Apurva San Juan LUPen sortzaileetako bat da, LUP *lupa adimendun* bat da irakurtzeko zailtasunak dituzten pertsonen autonomoagoak izatera laguntzen diena. LUPek edozein testu klik bakar batean audio bihurtzen du. Mondragon Unibertsitateko Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza Graduko (LEINN) laugarren mailan hasi zuten proiektua. Mapfre Fundazioaren Berrikuntza Sozialeko saria irabazi zuen LUPek eta El Hormiguero saioan egin da ezaguna. Apurva San Juan oso lanpetuta dago eta kafetegi batean gelditu behar izan da, lanetik itzultzen ari zela, gurekin bideodei bat egin, eta elkarrizketa eman ahal izateko.

Lanerako tresna bat

CANVA da nire egunerokoan gehien erabiltzen dudana tresna, denetarako balio du, erabilera anitzetarako da.

Erronka pertsonal bat

Arlo pertsonalaren eta profesionalaren arteko oreka lortzea.

Erronka profesional bat

Aurten lupa poltsikotik ateratzea, hau da, jendeak lupa eskuetan izatea, oraintxe bertan fabrikazio prozesuan gaude. Nire erronka lupak iritsi, eta ondo iristea da.

Kooperatiba bat

LUP S. Coop.

Gadget bat

Nire telefonoa, jakina, askotariko erabilera dauka.

Hobby bat

Txeloa jotzea.

Asmakizun bat

Internet. Historiako asmakizunik handiena eta onena dela uste dut.

Sare sozial bat

Tik Tok, bertan publikatzen den edukiaren sinpletasunagatik eta plataforman dagoen aniztasunagatik.

Amets bat

Nire proiektua ahalik eta jende gehienarengana iristea.



Ohitura on bat

Ahal dudana guztietan kirola egitea da ohitura on bat niretzat, nahiz eta, egia esan, batzuetan asko kostatzen zaidan.

Bizitzako aholku bat

Amore ematea ez da aukera bat.

Telesail edo saio bat

Friends telesaila, zalantzarik gabe.

Zuretzat paradisu

Oraintxe nire paradisu lagunekin egotea da, kafe lasai bat hartzen, hori da egon daitekeen gauzarik ederrena.

Oroitzapen bat

LUP taldearekin Koreara egin genuen bidaia, nire bizitzako unerik onenak izan ziren. Sari bat irabazi genuen Mondragon City Challengeko lehen edizioan eta saria Koreara bidaia bat izan zen zen. Oso oroitzapen onak ditut.

Abesti bat

Ken zazpi-ren *Itsasoa gara*.

Podcast bat

Saldremos mejores, Inés Hernand eta Nerea Pérez de las Herasena da, uste dut gehien gustatzen zaidanetako bat dela. —



Pertsona migratuentzako ekintzailletza kooperatiborako *Hegoaldetik* programa abian da

Etengabeko ko-sorkuntzan, Koopfabrikatik sustatutako ekimena da *Hegoaldetik*, Enarak kooperatibak eta HUUHEZI-Lanki eta Olatukoopekin elkarlanean eraikia. Helburua da kooperatibismoa lanerako tresna juridiko moduan eta ekonomia sozial eraldatzailea pertsona migratuei hurbiltzea, beren lana antolatzeko eta bizitza-proiektuak hobetzeko.

Kolektibotasunetik abiatuta, elkarrekiko laguntza eta asistentzialismoetatik urrun, sare bat eraiki nahi dute programaren sustatzaileek, pertsona migratuek dituzten behar eta zailtasunei aurre egiteko, eta ekonomia sozial eraldatzailearen bidez, bizitza duintzeko alternatibak bilatzeko. Prestakuntza, bidelaguntza, ikerketa eta interkooperazioa, eta ekintza kooperatibo eta kolektiboen sistematizazioak ditu ardatz *Hegoaldetik* programak. Horren inguruan hitz egiteko Arianne Kareagarekin izan da TU Lankide.

Zein da programaren jatorria?

Pertsona migratuei zuzendutako programa bat bideratzea ezinbestekoa dela ikusi genuen. Kolektibo horren egungo argazkiak ardua eragiten digu. Legalki babesik gabe daude eta %15ak ez ditu paperik... Guk, aurretik, arlo horretan bagenituen esperientzia batzuk, baina gure programa euskaraz izanda eta euren errealtatea zein den ikusita alternatiba bat behar genuen.

2020an, eta KoopFabrikaren bueltan, Enarak kooperatiba sortu zen; pertsona migratuei bideratutako programak kudeatzeko

Arianne Kareaga

LANKI KOOPERATIBISMOAREN IKERTEGIA

“Proiektu kolektiboen sorkuntzan, bidelaguntza eta prestakuntza eskaini nahi diegu pertsona migratuei, euren proiektu kooperatiboak martxan jar ditzaten”

eta haiek ahalduntzeko. Elkarlan horretatik, eta Olatukoop-en kolaborazioarekin, jarri genuen mar-txan egitasmoa. Era berean, Gipuz-koako Foru Aldundiko Ekonomia sustapeneko departamentuak ba-besa eskaintzen digu.

Zein da proiektuaren helburu na-gusia?

Helburu orokorra da proiektu ko-lektiboak sustatzea, bidelaguntza eta prestakuntza eskaintzea ko-lektibo horiei, pertsona migra-tuei, euren proiektu kooperati-boak martxan jar ditzaten. Aurten testuingurua eta marko oroko-rra sustatzen gabiltza eta progra-ma bideratzen. Formazio saioak eta bidelaguntzak egin nahi ditu-gu Gipuzkoako hiru eskualdetan: Beterri Buruntzan, Goierrin eta Debagoienean, beti ere lurralde horietako erakunde baten eskutik.

Bestelako eredurik edo esperientziarik ezagutzen di-tuzue?

Euskal Herrian ez ditugu antzeko esperientziarik eza-gutzen. Oso zaila da migranteengana iristea gure pri-bilegio posizioetatik eta horregatik da garrantzitsua eragileekin jardutea edo eta saretuta dauden lekuetan eragitea. Katalunian badute esperientzia, emakume migratuen bizitzak duintzeko zaintza sektoreko koope-ratibak sortu dira esate baterako, eta haiekin elkarla-nean ari gara ikasten eta programak lantzen. Herrial-de katalanetan esperientzia kooperatibo ezberdinak sortu dira eta uste dugu Euskal Herrian ere, kooperati-bismoaren agendan sartu beharko genukeela gai hau. Bultzatu dezakegu sektore ezberdinetan kooperatiba txikien sorrera, eta zergatik ez MONDRAGONeko gure kooperatibetan ere pertsonak erregularizatzeko eta haien bizitzak duintzeko programak sortu daitezke.

Adibideren bat jarriko zenuke?

Esaterako, emakumeekin egiten du lan Enarak koo-peratibak. Zaintza arloan lan egiten duten emakume

“Agendan dago gaia”

Nola gerturatu daiteke migranteen kolektiboa kooperatibismora?

Kultura kooperatiborik gabeko pertsonak dira gehienak baina beha-rrak eragindako autoantolakuntzan trebatuak . Hego Ameriketako mugimendu sozialetatik baldin badatoz, berehala hartzen dute ideia. Gazte asko Europako ametsaren bila datoz eta ez dute inongo kultu-rra kooperatiborik eta ideia ezagutaraztea izango litzateke lehen urra-tsa. Erdigunean jarri behar ditugun pertsonak, tiratzaile izango dire-nak eta kooperatibismoan gehien sinisten dutenak izan behar dira bisagra lana egingo dutenak.

Testuinguru horretan, erakunde publikoak, unibertsitateak, Ola-tukoop-ek... Denon artean sistema bat sortzea da bidea?

Katalunian politika publikoen bitartez oso egitasmo interesgarriak jarri dituzte abian. Integraziorako elementu oso interesgarriak sortu dituzte. Talentua erakartzeko ere balekoak izan daitezkeenak. MON-DRAGON mailan ere ari dira zerbaitetan, agendan dago gaia. Konfe-koop eta bestelako erakunde kooperatiboek ere egin beharko luke-te honen alde. Herri administrazioaren logika aldatzea eskatzen du egitasmoak... LKSrekin, esaterako, ari gara sormen juridikoa lantzen. Gaur egungo erronkei erantzuteko lankidetzak publiko- komunitario-rako marko berriak behar ditugu.

asko elkartzen eta antolatzen hasiak dira, masa kritiko sendoa osatzen dute, eta ez litzateke utopia bat arlo ho-rretan zerbitzuak eskaintzeko kooperatiba bat sortzea. Kontzientzia sortu nahi dugu lehenengo eta ondoren esperientzatuz teoriatik praktikara eraman. Hain jus-tu ere, Kataluniarrek azaldu digutenez emakume mi-gratuz osatutako zaintza kooperatibak sortzeko pro-zesuak oso dira luzeak, 3 eta 5 urte bitarte behar dira kontsolidatzeko eta haiek euren lanaren jabe egiteko.

Nor da egitasmoaren hartzaile edo onuraduna?

Migratuak, instituzioak, elkarteak, kooperatibak, udal teknikariak... horiek guztiak izan daitezke programa-ren onuradun. Izan ere, kontzientzia eta testuingurua sortu nahiko genuke eta denon ardura beharko luke ho-nek. Ekonomia popularretik, superbibentziako ekono-miatik, antolatu nahi duen edonork eskura izan behar-ko luke gure programa, bai hemen geratu nahi duenak zein bere herrialdera itzuli nahi duenak. Erremintak, merkataritza txikira, zaintza arlori eta beste hainbat sektoretara bideratu behar dira baina erregularizazioko bidean oztupoak gainditzen lagundu behar zaie. Denok izan beharko genuke bidelagun eta gure pribilegioak prozesu kolekti-bo hauen zerbitzura jarri. Eraldaketa soziala eta justizia soziala ardatz hartuta, gizarte berdintza-leago baten bidean badagokigu eta bete betean egiten dute bat ba-lore kooperatiboekin. —

“Kultura kooperatiborik gabeko pertsonak dira gehienak. Baina beharrak eragindako autoantolakuntzan trebatuak”

Albina Stardust (Burlata, 1997) EUSKAL DRAG KOMUNITATEKO KIDEA

“Drag komunitateak euskal gizarteari molde berriak erakutsi nahi dizkio”

Albina Stardust euskal *drag*-en komunitateko kidea da eta *drag* artista ez bitarra. Euskal *drag* komunitatea handia da eta bertako kideek lankidetzan askotariko ekintzak egiten dituzte. *Drag* komunitateak euskal gizarteari molde berriak erakutsi nahi dizkio. Kolektiboaren helburua da jendea askatzea; pertsonak esperimentera animatzea, eta tradizioak eraberritu, moldatu eta birsortzea.

ANIXE URIBARREN

Zer da *drag*-a?

Drag-a zer den ulertu egin behar da. Izan ere, guztiok ulertu izan dugu *drag*-a showa egitea dela, edota emakumez janztea. Ni ez nengoen guztiz eroso ideia horrekin eta, denborarekin ulertu nuen *drag*-a ez dela hori, baizik eta dela generoarekin esperimentera, jolastea eta genero adierazpen molde berriak sortzea.

Noiztik egiten duzu *drag* artea?

Ni *drag* jaio nintzen, nire ustez *drag* jaiotzen gara. Gero, nerabezaro garaian, gizartearen parte sentitzeko, hetero normatiboak izan behar dugu eta, horren ondorioz, pixka bat alde batera utzi nuen *drag*-a. Baina, 18 urterekin, Gasteizera joan nintzen ikastera eta, garai hartan, Gasteiz hiri berri bat zen niretzat. Bertan hasi nintzen makillajearekin eta estetikarekin esperimentera, Divine bezalako erreferenteak ikusten nituen... Bertan ohartu nintzen hori gustuko nuela.

Nolakoa da euskal *drag*-en komunitatea?

Euskal *drag* komunitatea handia da, gero eta handiagoa. Alde batetik, askotarikoa da, izan ere, gure artean oso ezberdinak gara. Gainera, hainbat belaunaldik osatzen dugu komunitatea. Uste dut komunitateko gauzarik interesgarriena askotarikoak garela dela. Bestalde, euskal *drag* komunitatean saiatzen gara gauzak guztion artean egiten, adibidez, bildu berri gara Euskal Herri osoko hainbat *drag* eta kilometro bat hartu dugu Korrika 2024an.

Nola bizi duzu kooperatibismoa *drag* komunitatearen barruan?

Drag munduan, artisten munduan bezala, borroka handia egin behar dugu kanpotik etortzen zaizkigun kritikengatik. Horregatik, egia da, *drag* artiston artean

erlazio oso ona izan dugula hasiera-hasieratik, batak bestearen aurka egin beharrean. Nire ustez, politena izan da gure artean erlazio sozial bat sortzea lankidetzan hasi aurretik; elkar ezagutu, eta disfrutatuz.

Lankidetzarekin jarraituz, Iruñeako bi trabestik osaturiko Maruxak Taldeak *Lumak* jaialdia sortu zuen, Euskal Herriko lehenengo jaialdi trabestia. Horri esker, *drag* ugari hasi ziren biltzen, lankidetzan, elkarri laguntzeko helburuarekin sare bat osatuz. Gaur egun, talde oso handia gara, eta saiatzen gara ekintzak elkarrekin egin, eta gure artean laguntzen.

Nola deskribatuko zenuke *drag* arteak gaur egun Euskal Kulturaren edo euskal gizartean duen eragina?

Euskal Herria ez da modernoa, ez da uste dugun bezain irekia, ez eta askotarikoa ere. Hori bai, beste leku batzuekin alderatzen badugu, luxu bat da. Esango nuke euskal kulturaren birsortze bat izaten ari dela; bai musika aldetik, baita zinema aldetik ere, edota bertsolari-tza munduan. Euskal Herrian badakigu tradizioa mantentzea oso garrantzitsua dela, izan ere, zapalduak izan gara historia osoan zehar. Baina, ulertu behar dugu tradizioak mantentzeko, egungo gizartera moldatu behar garela. Nire ustez, beste arte batzuk egiten duten bezala, *drag*-ok ekarpen hori egiten diogu euskal kulturari. Generoerikiko dugun tradizioa berri egiten dugu. Horrekin ez dugu esan nahi tradizioek desagertu behar dutenik, ezta gutxiagorik ere. Gure helburua da gizarteari molde berriak erakustea, berritzea, eta, azken finean, jendea askatzea; esperimentera animatzea, gauza berriak probatzea, edota tradizioak birsortzea.

Azken hilabeteetan proiektu askotan ikusi zaitugu, horien artean, Goizerarte abestia atera duzu, Kai Nakai abeslariarekin batera. Nola sortu zen kolaborazio hori?



Niretzat amets bat zen Kai Nakai-rekin proiektu-
ren bat egitea, izan ere, nik lehenagotik jarraitzen
nuen, eta pilo bat gustatzen zait egiten duen lana.
Hain zuzen ere, Kai Nakai ere tradizioa berritzen
eta moldatzen ari da. Emakume batek hori egiteak
indar handia duela uste dut, eta abesti hau egitea
proposatu zidanean, zalantzarik gabe, baietz esan
nion. Guaracha generoko abesti bat da *Goizararte*,
eta inoiz ez nuke abesti hau bakarrik egingo. Bestal-
de, abestia egiten hasi ginenean, abestian zeri buruz
hitz egingo genuen hasi ginen pentsatzen, eta, az-

kenean, erabaki genuen mezu
handirik ez ematea, azken fi-
nean, gu gara mezua.

Flop Kultura podcasta ere egiten duzu. Nola sortu da hori?

Euskaraz ez daude horrenbes-
te podcast, eta nire bikotea,
Divina Comedia, eta biok, as-
paldi egon gara podcast bat
egitea pentsatzen. Halako ba-
tean, bat-batean Euskalerrria
Irratia-tik deitu ziguten esa-
nez askatasun osoarekin nahi
genuen gaiaren inguruan hitz
egiteko aukera izango genu-
la saioan. Oso pozik gaude
Flop Kultura podcastarekin,
azkenean, Mamarracheo-a
edo *drag-on* mundua Euskal
Herrira ekartzeko modu bat
izan da.

Aurreratu dezakezu proiektu- turen bat eskuartean badu- zu edo etorkizuneko proiektu- tuei buruz esan ahal diguzu zerbait?

Alde batetik, musika berria
dator. Primizian kontatu ahal
dizut Harribitxi izena duen
bikote musikal batekin remix
bat egiten ari naizela. Euskal
kulturako instrumentuekin
remix bat egin dugu, ttun-
ttuna eta beste instrumentu
batzuk erabilia. Hortan ga-
biltza lanean orain eta hain-
bat eszenatokitari ere ikusiko

nauzuela aurreratu dezaket.

Badago mezu edo balioren bat gizarteari helara- zi nahi diezuna?

Nire mezua da jendea animatzea burua irekitzera
eta borroka egitera. Egunero egin behar dugu bo-
rroka, leku guztietan, guztiok. Ulertu behar dugu
komunitate bat garela, gizarte bat garela, eta guztio-
nak direla borroka guztiak. Askotan esaten didate,
zu aktibista zara? Eta nik erantzuten dut: nire exis-
tentzia propioa da aktibismoa. —

“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 orquestado 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 marchamo *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.

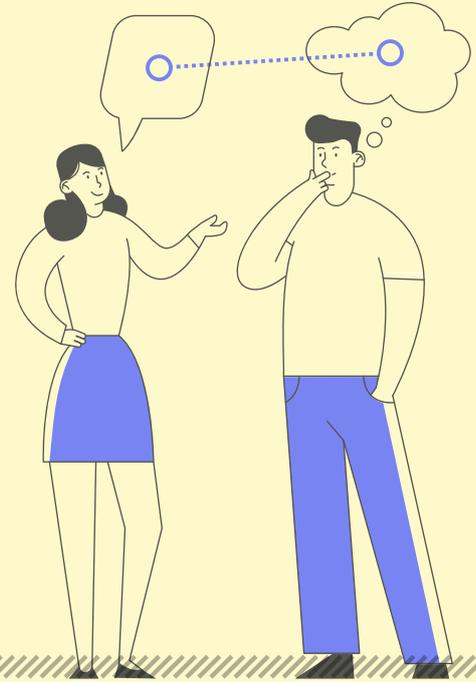
10 años educando en valores

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.

Denbora-pasak

letra-zopa¹

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

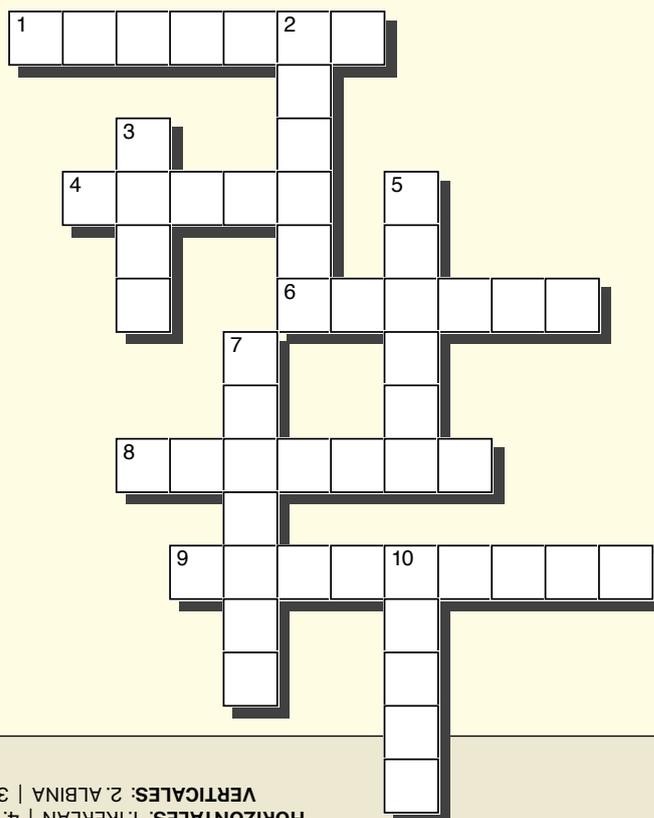
crucigrama²

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. letra-zopa 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



Parte hartu nahi?

Oso erraza da.

Mendirako Columbus produktu sorta zozketa-tuko dugu jeroglifikoa asmatzen dutenen artean.

Eskanea ezazu behean duzun QR kodea eta behin tulankide.com webgunean sartuta bertako galdetegia bete.



jeroglifikoa

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.



+



¿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, completa el cuestionario que encontrarás.

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.

