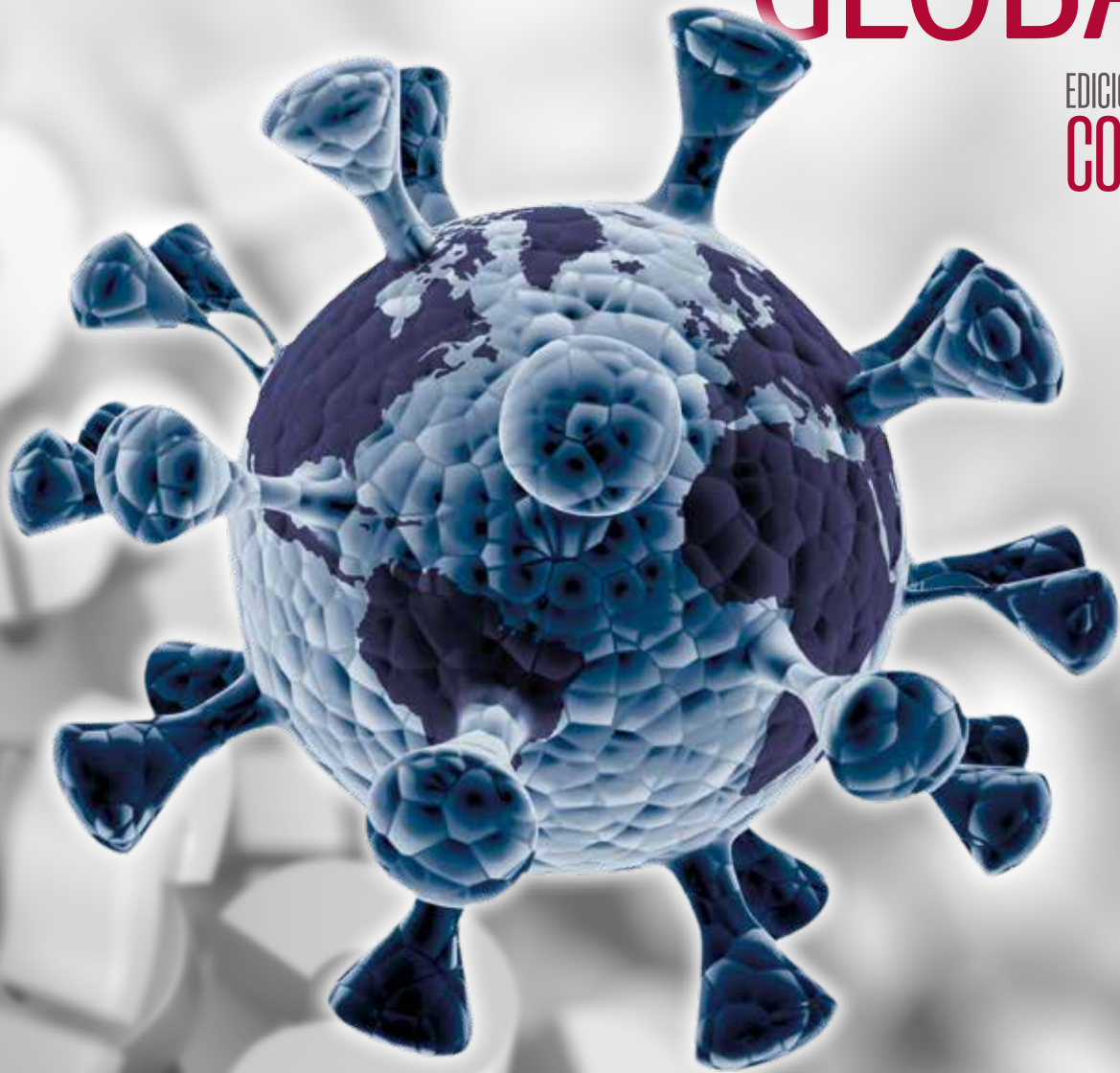


# EL MICROBIO GLOBAL

EDICIÓN ESPECIAL  
**COVID 19**

613



LA COVID-19 NOS HA CAMBIADO LA VIDA. ESTA SITUACIÓN INÉDITA, SOBREVENIDA DE SOPETÓN Y DE ALCANCE GLOBAL, HA SACUDIDO CON FUERZA ALGUNOS DE LOS CIMIENTOS DE NUESTRA SOCIEDAD. SU IMPACTO EN EL TEJIDO ECONÓMICO HA SIDO UN SHOCK SIN PRECEDENTES Y LAS EMPRESAS SE ENFRENTAN AHORA A UNA REACTIVACIÓN A LA CARRERA EN UN INTENTO POR RELANZAR SUS NEGOCIOS.

TRAS ESTE QUIEBRE, SE DIBUJA UN NUEVO HORIZONTE POST CORONAVIRUS EN EL QUE GANAN EL ÁMBITO DE LA SALUD, LAS HERRAMIENTAS DIGITALES, LAS MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y LA SEGURIDAD. A FALTA DE UNA VACUNA, ES TIEMPO DE COOPERACIÓN, EL MEJOR ANTÍDOTO PARA SUPERAR LA CRISIS.

## LAS COOPERATIVAS ANTE LA PANDEMIA

20

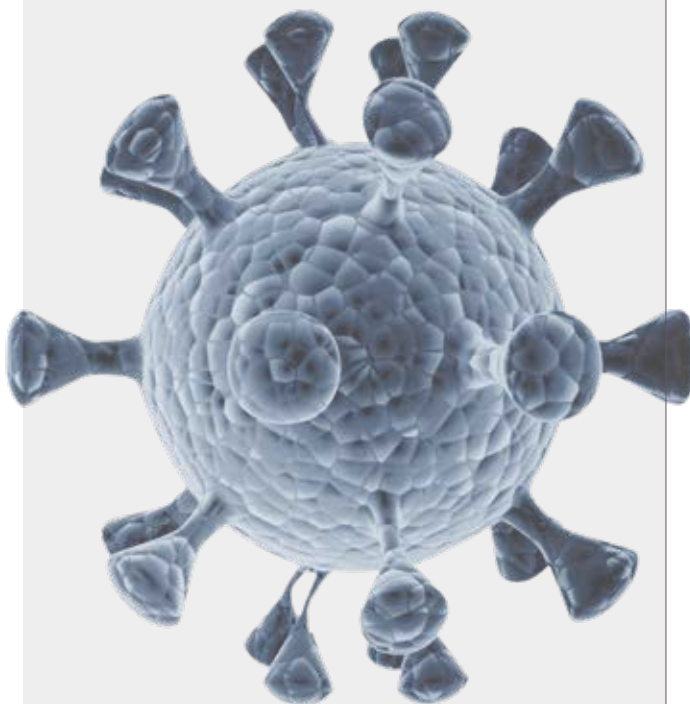
1. REORIENTACIÓN DE ACTIVIDADES	22
2. EN PRIMERA LÍNEA	24
3. FABRICACIÓN DE EPIS	26
3. OTRAS INICIATIVAS	28
4. ENTREVISTA IÑIGO UCÍN	30

## LOS CAMBIOS QUE VIENEN

34

ETORKIZUNEN GOBERNANTZA KOOPERATIBETAN	35
“67 COOPERATIVAS SE HAN ACOGIDO AL CALENDARIO MÓVIL, 9.000 SOCIOS AFECTADOS”	36
“EN EL CUIDADO DE MAYORES NUESTRO HORIZONTE DEBE SER LA AUTONOMÍA DE LA PERSONA”	37
COVID19 OSTEAN EUSKARA LAN EREMUAN. AURRERA BETI!	38
“URRUNEKO ETA PRESENTZIALA ZELAN UZTARTU, HORTXE GAKOA”	39
UBUNTU	40
“EL CAMBIO SIEMPRE GENERA OPORTUNIDADES”	41
“VAMOS A NECESITAR MUCHO ESFUERZO Y AUTODISCIPLINA”	42
“SE VA A ACELERAR EL DEBATE ACERCA DEL ROL QUE LAS EMPRESAS TIENEN QUE JUGAR EN LA SOCIEDAD”	43
“LA SEGURIDAD, LA SALUD Y EL BIENESTAR GANAN TERRENO”	44
“LA ERA POST-COVID VA A TRAER PROFUNDOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS Y DE GESTIÓN”	45
ARIZMENDI IKASTOLA: USTEKABETIK EFIZIENTZIARA	46
“CAMBIAREMOS ALGUNOS COMPORTAMIENTOS DE COMPRA O CONSUMO”	47
“I+D+I PARA LA ERA POSTCOVID-19”	48
“NO ES MOMENTO DE QUE LOS AJUSTES LIMITEN LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE TRANSFORMACIÓN”	49
DE LA SUPERVIVENCIA A LA RESILIENCIA COMPETITIVA	50
“IKASITAKOAN SAKONTZEA ETA HORI AUKERA BIHURTZEA”	51

## EDICIÓN ESPECIAL COVID 19



## ¿DÓNDE ESTÁ LA SALIDA?

52

LA COVID-19 Y LA GLOBALIZACIÓN	53
DESPUÉS DEL COVID-19	54
ZUBIGINTZA, KRISI-GARIAIEN ETA GERO	55
EZKORREN SALDOTIK	56
BERRIKUNTZARIK GABE EZ DAGO ETORKIZUNIK	57
DESAZKUNDEA	58
COVID-19: TRES LECCIONES PARA EL FUTURO	59
ALGO EN POSITIVO	60
RESETEAR	62
DEMOCRATIZINGWORK.ORG	63

## ARGITARATZAILEA

OTALORA. Azatza.  
20550 Aretxabaleta. Gipuzkoa.  
Telefonoa: 943 712 406.  
tulankide@mondragoncorporation.com

## ZUZENDARIA

Javier Marcos (jmarcos@mondragoncorporation.com)

## ERREDAKZIO KONTSEILUA

Javier Goienetxea.  
José Antonio Ajuria.  
Joxean Alustiza.  
Miren Gotzone Santamaria.  
Susana Azpilikueta.  
Iñigo Iñurrategi.  
Goio Arana.  
Malen Illarramendi.

## DISEINUA ETA MAKETAZIOA

Josan Martínez Esquíroz.

## ERREDAKZIOA

Arteman Komunikazioa  
(Gorka Etxabe, Gorka Zubizarreta, Rosa Mondragon).

## INPRIMATZAILEA

Mccgraphics S. Coop.

## ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK

**LABORAL**  
kutxa



©AZATZA, S.L. Debekaturik dago kopiaketa,  
partziala nahiz osoa, jatorria eta, bere  
kasuan, egilea aipatzen ez bada.

TU Lankideren erredakzio taldeak aldizkarian  
adierazitako esanen eta iritzien erantzukizunik  
ez du derrigor bere gain hartzen.



**Trabajo y Unión** (T. U. Lankide),  
Aita José M<sup>a</sup> Arizmendiarriz 1960ko irailean sortutako aldizkaria.

## Covid-19: un antes y un después

La secuencia de los hechos es de sobra conocida: un virus que surge en el otro extremo del mundo, que deriva en pandemia, que a su vez genera un problema sanitario sin precedentes y un posterior colapso de la actividad empresarial, lo que nos lleva irremisiblemente a una crisis económica. Y todo esto, de forma inopinada, en prácticamente dos meses. Una situación inédita, sin precedentes, que nos deja dos aprendizajes: la *fragilidad de la globalización*, término acuñado por el filósofo Innerarity, y la vulnerabilidad de nuestra sociedad.

Y ahora toca ponerse, de nuevo, en "modo crisis". Es decir, contención de gastos, reconducción de actividades, ajustes en el nivel de anticipos, aplicación del calendario móvil, reubicaciones, capitalización de intereses... y otro tipo de medidas para proteger nuestras empresas. De hecho, vista la situación, muchas de ellas ya han adoptado en tiempo record decisiones de ajuste.

En la revista de este mes, de carácter monográfico sobre el virus, tratamos de buscar respuestas a tres preguntas: ¿qué actitud han tenido las cooperativas ante la pandemia? ¿qué cambios va a provocar el coronavirus? ¿cómo superar la crisis económica derivada de la Covid-19?

En relación con esta última pregunta, hay consenso al señalar que solo lo lograremos con generosidad, empatía, mirada en el medio y largo plazo y juntos. Ideas que apuntan a nuestro enfoque cooperativo para solucionar los problemas. El presidente de la Corporación señala que hará falta "liderazgo, mucho pragmatismo y máxima colaboración". Hay voces que apelan nuevamente a conceptos como corresponsabilidad, autoexigencia, cooperación y solidaridad. En definitiva, una llamada a activar toda nuestra "inteligencia cooperativa" para sortear de la forma menos traumática posible esta crisis. Ya lo hemos hecho otras veces, y lo volveremos a hacer ahora. Por responsabilidad con el proyecto cooperativo que tenemos entre manos y por el compromiso adquirido con la sociedad. **TU**

**Tenemos que activar toda nuestra inteligencia cooperativa para sortear de la forma menos traumática posible esta crisis. Por responsabilidad con el proyecto cooperativo que tenemos entre manos y por el compromiso adquirido con la sociedad.**

## MONDRAGON UNIBERTSITATEAK HEZKUNTZAKO ROL BERRIETAN PRESTATZEKO DIPLOMA BAT JARRIKO DU MARTXAN

BI HILABETE HAUETAN, COVID-19AK HEZKUNTZA-PARADIGMAK ALDATU DITU ETA, ZALANTZARIK GABE, ONDORIOAK IZANGO DITU ARLO HONETAN ERE. HORRENBESTEZ, HEZKUNTZAKO PROFESIONALEK ERE BERRITU EGIN BEHARKO DUTE.

Hurrengo 2020-2021 ikasturtean, Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak eta TeamLabs ikaskuntza-laborategiak diploma berri bat jarriko dute abian hezkuntza arloko profesionalentzat. Ikaskuntzarako Rol Berriak Hezkuntzan Espezializazio Diplomak irakaskuntzan lider izateko profesionalak prestatzea du helburu, hezkuntzan egiteko, pentsatzeko eta ikasteko modu berriak erabiliz, ikasgelaren barruan nahiz ikastetxeeko aldaketaren kudeaketan.

Diploma berria hezkuntzako profesionalen eta beste ikaskuntza-esparru batzuetako profesionalen irakaskuntza zuzenduta. Horiek bi



talde handitan antolatzen dira: batetik, irakasleak, eta bestetik, ikastetxeetako zuzendaritza-arduradunak. Programa lehen eta bigarren hezkuntzako, akademiako, unibertsitateetako, Lanbide Heziketako eta beste ikaskuntza-esparru batzuetako irakasleentzat diseinatuta dago, ikasgelan metodologia eta tresna

berriak txertatu nahi dituztenentzat. Bestetik, diplomak ikastetxe arautu eta ez-arautuetako zuzendaritza-arduradunen beharrei erantzun die, ikastetxeetan gauzak aldatu nahi dituzten lidergo-kargudunen beharrei; hau da, zuzendaritzako kideak, hezkuntza-diseinu eta -estrategien arduradunak, ikasketa-buruak eta abar.

### Formatu erdipresentziala

Ikaskuntzarako Rol Berriak Hezkuntzan Espezializazio Diploma urriaren 5ean hasi eta 2021eko ekainaren 9an bukatuko da. Hiru arlotan dago oinarrituta.

**Autogogoeta praktikoa**, diplomako parte-hartzaile bakoitzak bere hezitzaile-

identitatea garatu dezan. Horretarako, berrikuntza-eta errazte-estrategiak parte-hartzailearen ibilbidean oinarrituko dira, haren sormen-senetik abiatuz eta estrategiak benetakotasunez garatuz.

Era berean, **proiektuan** ere oinarritzen da. Horrek ikaskuntzak entrenatzeko eta sendotzeko aukera ematen du, ikasitakoa berehala aplikatzen baita ikaskuntza-esperientziaren prototipo baten garapenean, Pertsonengan Ardaztutako Berrikuntzaren printzipioetan oinarrituta, eta programak aurrera egin ahala iterazioa bultzatzen da.

Eta azkenik, **praktika**: programan zehar, zenbait egoera erreal edo simulatu planteatuko dira, "eginez ikasteko". ▽

## MONDRAGON UNIBERTSITATEA LANZA EL GRADO EN HUMANIDADES DIGITALES GLOBALES

ARRANCARÁ EN SEPTIEMBRE EN BILBAO Y CONTARÁ CON DOS ITINERARIOS: GLOBAL STUDIES Y DIGITAL HUMANITIES.

La crisis del coronavirus ha evidenciado que en el mundo actual los problemas devienen globales y requieren de soluciones sistémicas que trascienden el ámbito local. El Covid-19 ha dejado claro asimismo lo que ya anticipaban el auge de la automatización y la Inteligencia Artificial, a saber, que vamos a ser testigos de un aumento exponencial del componente digital en nuestras vidas.

En este contexto, Mondragon Unibertsitatea lanzará el próximo

septiembre en Bilbao el nuevo grado en Humanidades Digitales Globales (HDG) de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. El grado en Humanidades Digitales Globales prepara a los y las jóvenes para ese mundo en cambio, un mundo en el que el saber compartimentado ha dado paso a los enfoques multidisciplinares, considerados más adecuados para responder a los complejos retos que nos plantea el futuro inmediato. El 7º

Informe sobre Educación Superior en el Mundo, por ejemplo, elaborado con la contribución de 130 expertos internacionales, aboga por facilitar sinergias entre ciencia, tecnología y humanidades y recomienda

estructurar los planes de estudio en torno a estos tres ejes: sostenibilidad, digitalización/cambios tecnológicos y cambios culturales conducentes a superar el paradigma eurocéntrico. ▽



## BEXEN MEDICAL MASKARAK EKOIZTEN HASI DA

- PRODUKZIO PLANTA INAUGURATU DU ETXEBARRIAN (BIZKAIA) ETA 20 MILIOI UNITATE EGINGO DITU HILEAN.

**P**asa den ekainaren 4an, inauguratu du Bexen Medicaiek maskarak egiteko martxan jarri duen planta berria, Etxebarrian (Bizkaia).

### Lankidetzaren proiektua

Lankidetzaren publiko-privatuko proiektu bat da, Industria Ministerioak martxoaren erdialdera egindako eskaera bati erantzuten diona, konfinamenduaren hasieran, eta nazio mailako irtenbide bat ahalik eta lasterren bilatu nahi zuena, material mota hori erostean beste herrialde batzuekiko mendekotasuna saihesteko.

Hiru linea automatizatuek milioi bat eurotik gorako inbertsioa ekarri dute, eta hilean 10 milioi maskara kirurgiko ekoiztiko dituzte. Hurrengo sei hilabeteetan 60 milioi unitate fabrikatzera iristea da asmoa, merkatu nazionala kanpoko hornitzaileekiko mendekotasunik gabe hornitzeko, inportazioaren hornidura eta barne-kostu



finkoa bermatuz.

Operazioan MONDRAGON taldeko hainbat kooperatibek hartu dute parte. Batetik, Bexen Medical, proiektua gidatu duena, eta maskarak fabrikatzeko eta ondoren merkaturatzeko behar diren makinekin eta lehengaiekin lotutako erosketa guztiak kudeatzeaz arduratuko dena. Bestalde, Mondragon Assembly, fabrikazio-lerro automatizatuek

fabrikatzeaz arduratu den kooperatiba. Lankidetzaren horretan hirugarren kidea bat Cikautxo izan da. Bizkaiko kooperatiba horrek Etxebarriko instalazioak erabiltzeko aukera eman du -500 metro karratuko gela zuriarekin hornitua-, eta 26 pertsonari emango die lana proiektuaren fase honetan, urte honen amaieran Bexen Medical-eko instalazioetara eraman arte. ▶

### 3 LINEA GEHIAGO

Dagoeneko martxan dauden hiru linea horiei beste hiru gehituko zaizkie, milioi bat eurotik gorako inbertsio berriarekin. Lerroak instalaziora iritsi dira, eta orain prestatzen ari dira, eta laster jarriko dira martxan. Hala, MONDRAGON taldea estatu mailako maskara-hornitzaile nagusia izango da, eta hilean 20 milioi unitatetik gorako ekoizpen-ahalmena izango du. Proiektu honi lotutako lanpostuak 55 lanpostu baino gehiago sortuko dira.



**IIR motako maskarak ospitaleetarako, zentro soziosanitarioetarako, enpresetarako eta, oro har, biztanleentzat izango dira, COVID-19 kutsatzearen aurka borrokatzeko.**

## IKERLAN PARTICIPA EN EL PROYECTO EUROPEO ELASTIC PARA DESARROLLAR LA BASE TECNOLÓGICA DE LOS FUTUROS SISTEMAS DE MOVILIDAD INTELIGENTE

ESTA TECNOLOGÍA PERMITIRÁ REDUCIR LOS ACCIDENTES, LOS COSTES DE MANTENIMIENTO Y MEJORAR EL TRÁFICO URBANO.



El centro tecnológico IKERLAN participa en el proyecto europeo ELASTIC, dirigido a desarrollar una nueva arquitectura de software que explote de forma eficiente los datos provenientes de los sistemas de transporte público (tranvía, metro y autobús) y privado, y

que sentará las bases de los futuros sistemas de movilidad autónomos y seguros. Se trata de una tecnología que permitirá, por ejemplo, reducir las incidencias, los accidentes y los costes de mantenimiento, además de mejorar el tráfico urbano. Todo ello, optimizando los tiempos

de respuesta y la seguridad de las comunicaciones.

El punto de partida de ELASTIC es el sector de la movilidad, pero la tecnología que se desarrollará en el marco de este proyecto también permitirá a la industria 4.0 mejorar su eficiencia y productividad.

ELASTIC cuenta con un

### TECNOLOGÍA ÚTIL PARA LA MOVILIDAD Y LA DIGITALIZACIÓN INDUSTRIAL

El potencial de la tecnología ELASTIC se está probando en un caso de uso real de movilidad inteligente: la red de tranvías de Florencia, Italia, equipada con sensores y equipamiento de conectividad que la convierten en un caso representativo para probar esta tecnología.

presupuesto de 5,9 millones de euros para tres años, aportados por la Comisión Europea mediante el Programa Horizonte 2020, un programa que financia proyectos de investigación e innovación de diversas áreas temáticas. ▶

## EL PROYECTO *SUBLIME* ABRE EL CAMINO HACIA LAS BATERÍAS 4G ASEQUIBLES

ASPIRA A LA COMERCIALIZACIÓN EN 2030 DE BATERÍAS EN ESTADO SÓLIDO CONFIGURADAS CON ELECTROLITOS INORGÁNICOS BASADOS EN SULFUROS Y ABORDANDO LOS RETOS QUE TIENE A DÍA DE HOY LA MOVILIDAD ELÉCTRICA: FIABILIDAD, LARGA AUTONOMÍA Y CARGA RÁPIDA.

La iniciativa tiene un presupuesto de 7,8 millones de euros financiados en su integridad por el programa de Investigación e Innovación H2020 y aún toda la cadena de valor de las baterías en estado sólido para desarrollar y demostrar el funcionamiento de las llamadas baterías de cuarta generación (4b), compuestas por un electrolito sólido junto con litio metal, lo que resulta en un interesante incremento de la densidad energética de la batería.

*Sublime* tiene un plazo de ejecución

de cuatro años, hasta abril de 2024 y persigue que la tecnología de baterías de estado sólido con alta capacidad y alto voltaje pueda estar disponible en su fase previa a la fabricación comercial para la finalización del proyecto.

En el proyecto participa CIC energiGUNE, centro de investigación referente en Europa en el ámbito de almacenamiento de energía en cuyo patronato está Corporación MONDRAGON. ▶



## LA ECONOMÍA SOCIAL REPRESENTA A 42.140 EMPRESAS, QUE APORTAN A LA SOCIEDAD 6.229 MILLONES DE EUROS ANUALES

EL INFORME PUBLICADO POR CEPES, AFIRMA QUE LA FACTURACIÓN DE ESTAS EMPRESAS REPRESENTA EL 10% DEL PIB Y GENERA 2.177.256 EMPLEOS.

**E**l presidente de CEPES, Juan Antonio Pedreño, ha subrayado que “el informe, realizado por CEPES, muestra una vez más cómo la Economía Social actúa con éxito en todos los sectores de actividad y con empresas de todos los tamaños (desde microempresas y pymes hasta grandes grupos empresariales)”.

Además, el presidente de la patronal de la Economía Social ha precisado que “otro aspecto importante del informe es la existencia, dentro de nuestro modelo empresarial, de marcas líderes y de gran prestigio y reconocimiento social, aunque no siempre se las identifique por el gran público como pertenecientes a la Economía Social”.

### El 10% del PIB

El informe refleja que CEPES, a través de sus 27 socios, representa a 42.140 empresas

y entidades de Economía Social, cuya facturación representa el 10% del PIB y genera 2.177.256 empleos.

Este informe, que CEPES elabora anualmente con datos remitidos por sus entidades socias, refleja en esta edición a 878 empresas, de las cuales 722 son cooperativas, 73 centros especiales de empleo, 26 mutualidades, 23 empresas de inserción, 18 sociedades laborales, 9 cofradías de pescadores y 7 grupos empresariales. ▶

### LAS GRANDES EMPRESAS DE MÁS DE 250 TRABAJADORES REPRESENTAN EL 16,73%

El informe también evidencia la existencia de siete grandes grupos empresariales pertenecientes a la Economía Social que juntos facturan más de 95.234 millones de euros. Son: Grupo Cooperativo Cajamar (Actividades Financieras y de Seguros), Corporación MONDRAGON (multisectorial), Fundación Espriu (Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales), Grupo ILUNION (multisectorial), Atlantis-Grupo ACM España (Actividades Financieras y de Seguros), Grupo Clade (otros servicios) y Grupo Cooperativo Gredos San Diego (otros servicios).

## CONTACT-LESS IZENENKO TEKNOLOGIA KAPAZITIBOA AURKEZTU DU EMBEGAK

COVID-19AK ERAGINDAKO EGOERA BEREZIAK HAMAIKA GOMENDIO BIDERATU DITU GIZARTEARENTZAT, HORIETAKO BAT DA INONGO AZAL EDO ETA EREMU UKITZEA. EMBEGAK SUSTATUTAKO TEKNOLOGIAREKIN, SOILIK ATZAMARRA GERTURATUTA AKTIBATZEN DA MEKANISMOA.

**N**afarroako kooperatibak 40 urte daramatza interface soluzioak garatzen pertsona-makina arloan zein osagai metaliko, estetiko eta funtzioaletan.

Gaur egun, Embegak produktuak fabrikatzeaz gain, ingeniaritza zerbitzuak ere eskaintzen ditu, soluzio ezberdinak eskaintzeko bezeroei eta haien beharrak asetzeko

etxetresna elektrikoan arloan, automozioan eta baita beste sektore heldu eta garapen bidean dauden beste batzuetan.

MONDRAGON Korporazioko kooperatiba da Embega, Nafarroako Villatuerta herrian kokatuta dagoena. Bertan garatu dute *contact-less* teknologia, bizi dugun egoera bereziari erantzuteko. ▶





**Iratxe Acha**

DESARROLLA PROYECTOS EN SAIOLAN Y ES RESPONSABLE DEL PROYECTO ORHI

## PROYECTO ORHI: EVOLUCIÓN DEL SECTOR AGROALIMENTARIO HACIA LA ECONOMÍA CIRCULAR

EN ENERO DE 2018 DIO INICIO EL PROYECTO ORHI, APOYADO POR EL PROGRAMA EUROPEO INTERREG-POCTEFA Y LIDERADO POR SAIOLAN. PARTICIPAN UN TOTAL DE 9 ENTIDADES DE EUSKADI, NAVARRA, LA RIOJA, PIRINEOS ATLÁNTICOS Y OCCITANIA. CON 3 AÑOS DE DURACIÓN, QUE EN PRINCIPIO FINALIZARÁ EN DICIEMBRE DE 2020, AUNQUE SE PREVÉ SOLICITAR UNA AMPLIACIÓN POR EL PARÓN QUE HA SUPUESTO EN ALGUNAS ACTIVIDADES LA SITUACIÓN DERIVADA DEL CORONAVIRUS.

### “ Hemos identificado soluciones diferenciales en el sector agroalimentario ”

#### ¿Qué supone para Saiolan el proyecto ORHI?

Liderar por primera vez un proyecto europeo, con lo que representa de desafío y aprendizaje. Asimismo, ORHI nos ha ofrecido un contexto para aplicar nuestra herramienta de *Antena Internacional* al servicio de la identificación de soluciones diferenciales existentes en el sector agroalimentario, que hemos podido poner a disposición de las empresas para que valoren establecer acuerdos de colaboración para la fabricación y comercialización de dichas soluciones en Euskadi. Y también una oportunidad para desarrollar nuestras capacidades al servicio de la Economía Circular, que consideramos ineludible en estos momentos.

#### Habéis presentado dos catálogos de soluciones innovadoras. ¿Qué aportan?

Los catálogos muestran referencias de *Tecnologías innovadoras* y de *Modelos de Negocio*. En ambos casos se presentan referencias plenamente comerciales en la actualidad.

- En el catálogo de *Tecnologías innovadoras* presentamos, en fichas resumidas y con datos de contacto de las empresas para quien quiera profundizar y/o establecer contacto con ellas, un total de **19 referencias de tecnologías innovadoras, 16 de consumibles y 2 de servicios alineados con la Economía Circular**, bien desde la perspectiva de *valorización de subproductos*, bien desde la perspectiva de *diseño para la circularidad*. Se pueden encontrar variedad de soluciones, como tecnologías novedosas

identificadas en Japón que alargan la conservación de los alimentos frescos reduciendo así el desperdicio alimentario, varias referencias de envases biodegradables que pueden sustituir envases plásticos, soluciones de biometanización a pequeña escala que permiten valorizar los purines de animales en la generación de energía... muy variadas soluciones.

- En el catálogo de *Modelos de Negocio*, se presentan 20 referencias basadas tanto en la gestión y valorización de los recursos *materia orgánica y plástico* como en las diferentes formas de hacer conexiones para crear nuevas propuestas de valor más sostenibles.

#### Y de cara al futuro, ¿cuáles son las siguientes fases?

En estos momentos, todos los socios estamos implicados en el acompañamiento a empresas de nuestros territorios respectivos en la implantación de soluciones.

En Saiolan específicamente, estamos trabajando en tres proyectos especialmente:

- Una empresa de Euskadi está valorando una tecnología japonesa de refrigeración (HYOKAN) que permite alargar la vida fresca de los alimentos y mejorar el sabor en su maduración, como posible nueva tecnología a incorporar en su oferta.
- Una empresa de Navarra está probando otra tecnología japonesa de congelación (TECHNICAN) que alarga la conservación de productos congelados en condiciones tales que su calidad

tras descongelar es similar al producto fresco.

- Una entidad de Euskadi ha adquirido una solución japonesa de generación de nanoburbujas para realizar pruebas que permitan comprobar su capacidad de aumentar el rendimiento de los cultivos agrícolas.

Además, hay otro tipo de proyectos que están siendo acompañados por nuestros socios en ORHI: implantación de tecnología de biometanización a pequeña escala modular MCUBE en 4 granjas (2 de patos, 1 de cerdos, 1 de vacas lecheras) y en una empresa de transformación alimentaria, todas ellas en Occitania. Se está trabajando también la implantación de una tecnología de valorización de lactosuero para producción de productos lácteos en una quesería de Navarra por parte de LEARTIKER (Euskadi). Y la implantación de solución de acuaponía (B.A.S) que aprovecha el agua residual de piscifactorías para riego de cultivos agrícolas in situ, en piscifactorías de Pirineos Atlánticos. ▶

**Todos los socios estamos implicados en el acompañamiento a empresas de nuestros territorios respectivos en la implantación de soluciones.**



## EL ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL CAE EN PICADO POR LA CRISIS DEL COVID-19

SEGÚN EL ESTUDIO REALIZADO POR LABORAL KUTXA, EL ÍNDICE SE SITÚA EN EL 22,6, EL VALOR MÁS BAJO DE LA SERIE HISTÓRICA.

**L**ABORAL Kutxa ha publicado el Estudio de Confianza Empresarial respecto al tercer trimestre de 2020 elaborado por el Departamento de Estudios. En el mismo se constata que el valor del **Índice de Confianza se ha situado en 22,6, el valor más bajo de la serie histórica.**

Ello implica una caída en relación al trimestre anterior (51,6). La interpretación es que las empresas tienen una visión pesimista con respecto a la evolución de la economía de cara al tercer trimestre de 2020. El valor del índice por debajo de 50 implica estar en **zona de contracción (recesión)**, lo que es coherente con los valores obtenidos para otros ámbitos geográficos de interés como España (dato medio marzo-abril : 18) o la propia Zona Euro (dato mayo: 30,5).

En cualquier caso, la situación apunta a un panorama pleno de incertidumbres y dificultades para las empresas.

- En cuanto a las expectativas de las empresas en relación al entorno económico, el 81,3% considera que empeorará con respecto al trimestre actual por lo que predomina una visión negativa.
- La previsión de las empresas, en cuanto a facturación, empeora de cara al tercer trimestre de 2020. El 71,6% de las empresas encuestadas consideran que la facturación será más baja, siendo el 20,6% las que estiman que será similar, frente al 7,8% que consideran que mejorará.
- Entre otros aspectos analizados en el informe, el 64,8% de las empresas considera que el empleo se mantendrá, frente al 31,5% que opina que disminuirá la plantilla y el 3,6% opina justo lo contrario. ▶

## EL PRESIDENTE DE MONDRAGON, EN LA COMISIÓN DE RECONSTRUCCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA

- INTERVINO EL PASADO 8 DE JUNIO EN EL GRUPO DE TRABAJO DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA PARA HACER UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y APUNTAR ALGUNAS LÍNEAS PRIORITARIAS DE FUTURO.



**D**e la intervención de Iñigo Ucin en el Congreso de las Diputadas se pueden destacar varias ideas acerca de su visión del futuro. Su primera propuesta fue la de reclamar más colaboración público-privada, "centrándola en los proyectos estratégicos de futuro y con presupuestos y compromisos consensuados". Y también se refirió al papel clave que debe jugar Europa, un proyecto común fuerte y unido "que debe reforzar los mecanismos de cooperación y exigir estándares comunes de calidad para sus estados miembros".

### Apuesta por la industria

Ucin también subrayó el papel de la empresa como generadora de riqueza y reclamó instrumentos concretos para la reestructuración de sectores económicos clave, "fomentando la agrupación de empresas para ganar en competitividad e incentivando la colaboración entre ellas". Asimismo, hizo una alusión explícita a la necesidad de transitar hacia modelos de producción y consumos más sostenibles y solicitó instrumentos para apoyar la eficiencia energética, la producción de energía renovable, la reducción del consumo de plásticos, el fomento de la economía circular, y soluciones para una movilidad más descarbonizada. A este respecto, pidió un plan específico de apoyo al sector automoción

"que saque de nuestras carreteras a los vehículos antiguos que tanto contaminan, subvencionando también a los vehículos con motorización convencional menos contaminantes".

También reivindicó más apoyo a la I+D, a la digitalización y a la internacionalización para conseguir tener "más y mejor industria, mirando hacia productos y servicios más avanzados y soluciones más sofisticadas". Y enfatizó su apuesta por la industria como "eje de dinamización de los mecanismos de generación de riqueza" apuntando que las regiones con mayor presencia industrial presentan "una mejor posición de partida para hacer frente a la recuperación económica".

### Tiempo de cooperación

Ucin puso el acento en la necesidad de proteger el planeta y en caminar hacia un mundo más solidario, "comprometido con la mejora del bienestar de las personas en todo el mundo" apelando a valores como "la creatividad, la solidaridad, la autorresponsabilidad, el compromiso intergeneracional, los comportamientos democráticos y el trabajo colectivo".

Estos son los valores que representa el cooperativismo y la economía social en donde MONDRAGON sigue siendo un claro referente a nivel mundial. ▶

## EL LEHENDAKARI, EN EL CONSEJO INDUSTRIAL DE MONDRAGON

- EL LEHENDAKARI IÑIGO URKULLU HA ACUDIDO COMO INVITADO AL CONSEJO INDUSTRIAL DE MONDRAGON QUE HA TENIDO LUGAR EN OTALORA, EL CENTRO DE FORMACIÓN COOPERATIVA Y EMPRESARIAL DE LA CORPORACIÓN.



La cita, a la que ha acudido acompañado por la consejera de Desarrollo Económico e Infraestructuras, Arantxa Tapia, ha servido para realizar un descargo de las líneas de trabajo realizadas por ambas instituciones hasta ahora desde una perspectiva industrial, realizar un diagnóstico compartido de la realidad, así como identificar las líneas de actuación clave de cara al futuro.

Asimismo, el encuentro ha puesto en valor la vocación industrial y productiva de Euskadi, y el Lehendakari destacó que "desde el gobierno y las instituciones vamos a seguir priorizando las políticas industriales en línea con el modelo productivo y económico que defendemos". También hizo referencia a la industria de automoción, señalando que



### CONSEJO INDUSTRIAL DE MONDRAGON

Órgano de la Corporación que reúne mensualmente a los responsables de las divisiones industriales del grupo y que aborda la evolución de los negocios industriales además de cuestiones de carácter estratégico para las actividades del grupo.

"urge una apuesta valiente y decidida, una estrategia en todo el Estado y Europa para mantener nuestros activos en este sector". Además de agradecer el trabajo realizado por las cooperativas en diferentes ámbitos durante la crisis de la Covid-19, el lehendakari solicitó "la colaboración de la Corporación de cara a la estrategia de reactivación económica y del empleo, ya que conocéis la realidad del mercado de primera mano, las claves de la

competitividad internacional y los sectores de futuro. Sois un ejemplo de cooperación, clave para el futuro".

Por su parte, Iñigo Ucin, presidente de MONDRAGON

aludió a la colaboración público-privada, a "la necesidad de actuar de forma sincronizada entre Euskadi, España y Europa, y hacerlo rápido, mostrando la disposición de MONDRAGON a implicarse junto a las instituciones en dar una respuesta a esta crisis". Ucin ha añadido que "se trata de un reto muy exigente que requiere la participación dentro de las empresas, entre empresas y de estas con las instituciones" ha añadido. ▶

# GERTUAGO MÁS CERCA CLOSER

24h.

# tulankide.com

MONDRAGON KORPORAZIOAREN INFORMAZIO EGUNERATUA EUSKARAZ, INGELESEZ ETA GAZTELANIAZ.  
INFORMACIÓN DIARIA Y ACTUALIZADA DE LA CORPORACIÓN MONDRAGON EN EUSKERA, CASTELLANO E INGLÉS.



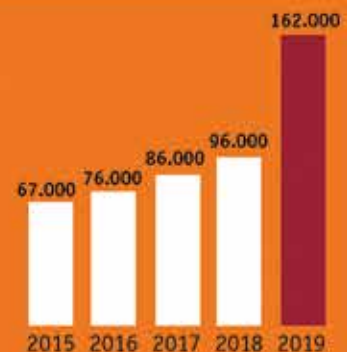
TULANKIDE.COM  
WEBGUNA  
SITIO WEB

# 162.000

bisitari / sesiones  
2019

+ 1960-2020

Hemeroteka osoa  
Hemeroteka completa



SARE  
SOZIALAK  
REDES  
SOCIALES



**TWITTER**

@estulankide  
@eutulankide  
@entulankide

**3.200**  
jarraitzaile / seguidores



**YOUTUBE**

/tulankide

**300**  
bideo / videos



**NEWSLETTER**

Hileko eduki  
interesgarrien buletina.  
Boletín con los contenidos  
más interesantes del mes.

**2.100**  
harpidedun / suscriptores



**INSTAGRAM**

/tulankide  
Momentuko argazkiak.  
Fotos del momento.

**280**  
jarraitzaile / seguidores



**FLICKR**

/tulankide  
**11.500**  
argazki kooperatiben  
eskura.  
fotos a disposición de las  
cooperativas.



**RSS**

Mail bidezko  
albiste  
banaketa.  
Notificación  
vía mail de  
todas las  
noticias.



**LINKEDIN**

**250**  
jarraitzaile / seguidores

Gure kooperatiben zerbitzura  
Al servicio de nuestras cooperativas

Harremanetarako Contacto: [tulankide.com/contact-info](http://tulankide.com/contact-info)

[tulankide.com](http://tulankide.com)



## SORALUCE CUMPLE 58 AÑOS DE HISTORIA

CON ESE MOTIVO HAN PUBLICADO UN VIDEO CON EL MENSAJE "SETTING NEW STANDARDS", ES DECIR, ESTABLECIENDO NUEVOS ESTÁNDARES.

Soraluce comenzó su actividad el 27 de abril de 1962 y un año más tarde se convirtió en cooperativa. Desde entonces han transcurrido ya 58 años llenos de éxitos, retos, ilusiones y sobre todo compromiso, personal y colectivo.

Ese es precisamente el mensaje que desean transmitir con motivo del aniversario: "Setting new standards no es un simple eslogan, significa un compromiso personal y colectivo de intentar hacer mejor y diferente todo lo que habitualmente hacemos: desde el lanzamiento de un nuevo producto al servicio a nuestros clientes, desde el desarrollo de nuevas redes comerciales a la gestión



de proveedores, desde el desarrollo profesional de nuestras personas al compromiso con el medio

ambiente y el entorno más cercano. En definitiva, la forma en la que aprendemos, cooperamos y competimos". ▶

## BASQUE CULINARY RECIBE EL PREMIO A LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA CÁMARA DE GIPUZKOA

SE RECONOCE SU LABOR COMO GENERADOR DE RIQUEZA Y EMPLEO PARA EL TERRITORIO, ASÍ COMO SU APORTACIÓN AL SECTOR GASTRONÓMICO Y A LA IMAGEN DE MARCA DEL PAÍS.

L a vigésimo octava edición de los premios que otorga la Cámara de Gipuzkoa ha distinguido este año a Basque Culinary Center (Mondragon Unibertsitatea) con el premio a la *Empresa de Servicios* por "su empeño en la búsqueda del valor en torno a la gastronomía elevándola a la categoría de estudios universitarios, la primera facultad europea en esta especialidad".

Basque Culinary Center nació en 2009, cuando los cocineros vascos más relevantes, junto con Mondragon Unibertsitatea

e instituciones públicas (Ayuntamiento de Donostia/San Sebastián, Diputación Foral de Gipuzkoa y Gobierno Vasco) promovieron la creación de un proyecto universitario pionero dedicado a la gastronomía. Desde entonces, Basque Culinary Center se ha convertido en un referente a nivel mundial en este ámbito, atrayendo a sus cursos alumnos procedentes de 32 países.

El Basque Culinary Center es un ejemplo de la colaboración público-privada, que genera empleo y riqueza que revierte

al territorio, reforzando el turismo y la activación de ejes de contacto, impulsando la innovación y competitividad de las empresas del sector. También cabe destacar que ha formado y especializado a profesionales cualificados para el amplio sector de la gastronomía y ha reforzado el posicionamiento y marca-país a nivel internacional, trasladando valores y actuando sobre diferentes públicos clave: periodistas internacionales, profesionales, representantes institucionales, etc. ▶



## LA INICIATIVA MOVE TO 4.0 APOYARÁ A 50 PYMES EUROPEAS EN SU PROCESO HACIA LA INDUSTRIA 4.0

- LA INICIATIVA EUROPEA ESTÁ RESPALDADA POR EIT MANUFACTURING, CONSORCIO EN EL QUE PARTICIPAN CENTROS TECNOLÓGICOS VASCOS Y EMPRESAS COMO TECNALIA, ITP AERO, CORPORACIÓN MONDRAGON O AERNNOVA, ENTRE OTROS.

**E**l avance hacia la industria 4.0 es una realidad de muchas empresas vascas, que ya están acometiendo proyectos o se plantean iniciarlos en los próximos meses. Ahora la iniciativa *Move to 4.0* facilita este proceso a través de un programa de diagnóstico, identificación de proyectos estratégicos y asesoramiento personalizado para 50 pymes, incluyendo la conexión con socios tecnológicos que ayuden a implantar tecnologías y procesos de 'smart industry'.

Las pequeñas y medianas empresas llamadas a participar en *Move to 4.0* son aquellas compañías



manufactureras europeas que estén intentando transformar procesos a través de tecnologías innovadoras o aquellas que deseen diversificar su oferta con nuevas líneas de negocio.

La iniciativa europea, a la que las pymes interesadas ya pueden inscribirse a través de este formulario, está respaldada por EIT Manufacturing, consorcio en el que participan centros

tecnológicos vascos y empresas como Tecnalia, ITP Aero, MONDRAGON Corporación o Aernnova, entre otros. ▶

CONSIGUE  
LA URBAN  
OPTIMA  
DE ORBEA  
ESKURATU  
ORBEAKO  
OPTIMA  
BIZIKLETA

**ORBEA OPTIMA**

¡PARTICIPA EN EL SORTEO!  
PARTE HARTU ZOZKETAN!

[tulankide.com](http://tulankide.com)

Participa antes del  
20 de julio.  
Parte hartu  
uztailaren 20a  
baño lehen.



Gozatu kirolaz MONDRAGON eta ORBEAekin  
Disfruta del deporte con MONDRAGON y ORBEA

**ORBEA**

[tulankide.com](http://tulankide.com)

## LEARTIKER LIDERARÁ UN PROYECTO EUROPEO PARA EL DESARROLLO DE DISPOSITIVOS MÉDICOS

EL OBJETIVO ES MEJORAR LA DIVERSIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE POLÍMEROS HACÍA EL ÁMBITO DE LA SALUD, IMPULSANDO EL DESARROLLO DE 4 PROTOTIPOS DE DISPOSITIVOS MÉDICOS.



del consorcio, un Kick Off Meeting telemático debido a la situación actual, en la que se pusieron en marcha las primeras actividades del proyecto, relacionadas con la comunicación y la búsqueda de oportunidades.

### Leartiker financiará propuestas innovadoras de dispositivos médicos

La primera acción llevada a cabo dentro de este proyecto ha sido el envío de un mailing para recoger propuestas innovadoras de dispositivos médicos en termoplásticos y silicona LSR a empresas especializadas de los tres territorios, Aquitania (CCI Bayonne), Euskadi (Leartiker) y Navarra (AIN).

Leartiker financiará el desarrollo de los prototipos y su estudio de viabilidad a través de este proyecto LGMed. Teniendo en cuenta la duración del proyecto (finalizará el mayo de 2022), durante el proceso de selección de las propuestas presentadas se priorizarán aquellas que tengan mayor carácter innovador y tengan potencial de salir al mercado en un breve periodo de tiempo. El plazo de presentación de las propuestas estará abierto hasta el 15 de junio. Para participar hay que rellenar un cuestionario y una ficha de producto que están disponibles en este enlace o llamar a Leartiker donde les facilitarán la información necesaria. ▶

Leartiker ha iniciado un nuevo proyecto europeo que liderará el propio centro tecnológico y en el que colaborará con otras entidades europeas y nacionales. LGMed es un proyecto europeo de colaboración transfronterizo de dos años y medio de duración que tiene como objetivo principal mejorar la diversificación de las

empresas de polímeros de la región Aquitania-Euskadi-Navarra hacia al ámbito de la salud, impulsando el desarrollo de 4 prototipos de dispositivos médicos.

En este proyecto, cofinanciado al 65% por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del Programa Interreg POCTEFA, Leartiker cuenta con otros cinco socios: Clínica

Universitaria de Navarra (CUN), Centre Hospitalier Universitaire (CHU Toulouse), Asociación de la Industria Navarra (AIN), Cámara de Comercio de Bayona (CCIBayonne) y la Universidad de Pau (UPPA).

Hay un gran conocimiento de las necesidades del sector salud en torno a los profesionales de los hospitales, que la red industrial no es capaz de entender y dar respuesta por diversas circunstancias. Con este proyecto se pretende entender dichas necesidades y adaptar las capacidades de la red industrial para dar respuesta a las mismas.

El pasado 12 de marzo tuvo lugar la primera reunión

**Durante el proceso de selección de los propuestas presentadas se priorizarán aquellas que tengan mayor carácter innovador y tengan potencial de salir al mercado en un breve periodo de tiempo.**

## HUMANITY AT MUSIC, EN EL PÓDIUM DE EVENTOS CULTURALES A NIVEL MUNDIAL

- LA SINFONÍA COOPERATIVA SE ADJUDICA EL BRONCE EN LA CATEGORÍA DE ESPECTÁCULOS CULTURALES DE LOS PREMIOS EVENTEX, LOS "ÓSCAR" DEL MUNDO DE LOS EVENTOS

El proyecto *Humanity at Music - Sinfonia Kooperatiboa* ha recibido un nuevo galardón que le sitúa como uno de los mejores eventos culturales llevados a cabo en 2019 a nivel mundial. Concretamente ha recibido el tercer puesto de los "Premios Eventex", en la categoría de espectáculos culturales. Se trata de unos galardones internacionales muy reconocidos en el sector de los proyectos culturales, "son como los óscar de los eventos culturales", según los profesionales del sector, y este año celebraba su décima edición. A la convocatoria se habían presentado un total de 444 propuestas provenientes de 39 países, en representación de diversas marcas e instituciones internacionales, que fueron analizadas por un jurado integrado por más de 60 expertos.

*Humanity at Music - Sinfonia Kooperatiboa* tuvo lugar el pasado 14 de setiembre en el Buesa Arena de Vitoria-Gasteiz, y fue un espectáculo cultural y artístico memorable, en el que participaron cerca de 1.000 personas en escena (músicos, dantzaris, coralistas...) y que trataba de recrear en formato musical la



historia de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. El evento fue dirigido por el compositor getxotarra Fernando Velázquez, y contó con la participación de Kukai Dantza Taldea, y de varias agrupaciones corales y academias de dantza de Euskal Herria. Un espectáculo cultural único, coordinado por la empresa Staff Eventos al que acudieron más de 15.000 personas y cuya grabación, realizada por ETB, se

puede ver nuevamente en la página web [www.humanityatmusic.com](http://www.humanityatmusic.com).

Si algo caracteriza a *Humanity at Music - Sinfonia Kooperatiboa* es su espíritu social y cooperativo. De modo que toca también compartir este reconocimiento con los miles de personas, cooperativas e instituciones que han creído, apoyado, participado y se han ilusionado con este proyecto. Zorionak dano! ▶

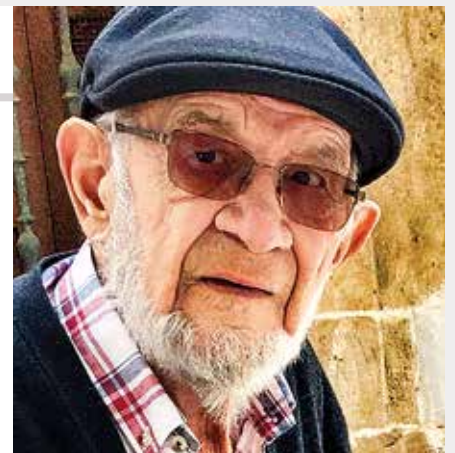
## FALLECE RAFA FERNÁNDEZ ARESTI, RAFA HAUNDI

EL PASADO 17 DE MARZO NOS DEJÓ A LOS 88 AÑOS UN TIPO ENTRAÑABLE, UNA PERSONA MUY QUERIDA EN MONDRAGÓN, SIEMPRE DISPUESTO A ARRIMAR EL HOMBRO Y A TENER UN GESTO AMABLE HACIA LOS DEMÁS.

Rafael fue un gran cooperativista, que se hizo a sí mismo al lado de su gran maestro, y cuñado, Alfonso Gorroño goitia. Rafa era natural de Bilbao, y llegó hasta Arrasate seducido por los encantos de Amaia, a quien había conocido hacía algunos meses antes, y con quien se casó poco más tarde. Se instaló en Arrasate y formó una

familia con Amaia, de la que nacieron Josune, Idoia (QEPD) y Ernesto.

Rafa fue un entusiasta de la vida e hizo prácticamente de todo: fue director de personal de Ulgor, primer director de la tamborrada, e hizo también sus pinitos como cronista del Mondragón de su época, con sus cartas en *El Correo* y con sus crónicas para *Herri Irratia*. (Rafa Fernández fue el



encargado de enviar la crónica de la muerte de Arizmendiarieta a la radio para su difusión). ▶

## VICOMTECH E IKERLAN PARTICIPAN EN ÉGIDA, LA ÚNICA RED NACIONAL DE EXCELENCIA PARA LA PROTECCIÓN DE LA PRIVACIDAD

ÉGIDA REÚNE LA EXPERIENCIA EN TECNOLOGÍAS DE SEGURIDAD Y PRIVACIDAD DE CENTROS TECNOLÓGICOS DE EUSKADI, ANDALUCÍA Y GALICIA.

**É**GIDA, la Red Nacional de Excelencia en tecnologías de seguridad y privacidad, nace con vocación de fortalecer la investigación aplicada, reforzando las capacidades tecnológicas de los centros que la integran y fomentando la colaboración con las empresas.

Con una inversión de 3,3 millones de euros y formada por Gradiant, Fidesol y los centros de BRTA, Basque Research and Technology Alliance, Ikerlan y Vicomtech, ÉGIDA se materializa como la primera y única red nacional de tecnologías de seguridad y privacidad formada por centros tecnológicos de excelencia.

### ÉGIDA, a la vanguardia de la ciberseguridad

ÉGIDA abordará la investigación en tecnologías de seguridad y privacidad desde 4 ámbitos, pero siempre con un objetivo común: la protección de la privacidad de la información.

“En ciberseguridad, la colaboración es fundamental. Trabajamos con tecnología para proteger nuestros sistemas de información, pensando siempre en el



impacto que tendrán en la sociedad. La alianza que hemos forjado Gradiant, Fidesol y los centros de BRTA Ikerlan y Vicomtech nos permite ser plenamente conscientes del papel transformador que juega la innovación tecnológica en seguridad y privacidad tanto para las personas como para las empresas, por ello nos tomamos esta oportunidad como un gran reto motivador para avanzar en este campo y situar a España en el mapa internacional” apunta Juan González, director de ÉGIDA y Director

de Seguridad y Privacidad en Gradiant.

Con el fin de posicionar a España en los retos internacionales de la seguridad de la información, ÉGIDA alineará sus objetivos con la estrategia europea y española de ciberseguridad para trabajar en la protección de la información y privacidad de los usuarios. De esta forma, los centros capacitarán a profesionales especializados y desarrollarán la tecnología que permita incrementar la confianza en los actuales sistemas de información. ▶

## FALLECE JULIO GORROÑOITIA GONZÁLEZ, TIO JULIO

EL SEGUNDO DE LOS HERMANOS GORROÑOITIA FUE PROFESOR EN ESKOLA, DONDE IMPARTIÓ SU MAGISTERIO DURANTE TRES DÉCADAS DEJANDO SU IMPRONTA PERSONAL A VARIAS GENERACIONES DE ESTUDIANTES.

**F**alleció en Arrasate el pasado 30 de abril a los 93 años de edad.

Fue uno de los pioneros del cooperativismo de Mondragón, ya que formó parte de aquella primera promoción de estudiantes de la propia Eskola impulsada por Arizmendiarieta (germen de Mondragon Unibertsitatea) y que se matricularon en la Escuela de Peritos de Zaragoza, él en la rama industrial mecánica. De aquella primera

promoción surgió, además del quinteto de fundadores de Ulgor, un grupete de personas, entre los que estaba el propio Julio, quienes con su aportación “desde una segunda línea” jugaron un papel clave en el desarrollo de la Experiencia.

Julio era un tipo entrañable, un lector empedernido, un *kaletarra* con un fino sentido del humor, muy ocurrente, un magnífico conversador y un forofo del Athletic. ▶





## IÑAKI ORMAETXE, IN MEMORIAM

A MEDIADOS DE ABRIL FALLECIÓ IÑAKI ORMAETXE. SUS COMPAÑEROS DE LKS LE RINDEN UN SENTIDO HOMENAJE, A TRAVÉS DE ESTAS LÍNEAS. GOIAN BEGO!

La muerte siempre nos deja abatidos, incluso cuando está pronosticada. Iñaki Ormaetxe nos ha dejado y es muy triste perderlo cuando todavía tenía por delante una gran carrera profesional y mucha vida. Ha tenido una vida profesional plena, entusiasta y creativa que ha fructificado hasta el último suspiro. Desde sus inicios en LKS hace 20 años, hasta este último periodo como director de LKS Legal que la enfermedad trunció, pasando por sus ocho años como presidente de la cooperativa.

Sentimos aún más pena y dolor porque se ha marchado en un momento donde el caos, el miedo y el rigor del metro y medio prohíben los abrazos.

Muchas eran las virtudes que Iñaki atesoraba: El talento de un abogado clarividente; la tenacidad incansable de quien sabe que los proyectos solo triunfan después de largas horas de trabajo; el talante de quien tiene muy presente que, sin la contribución

apasionada de los colaboradores, no hay liderazgo que valga; el sentido del deber, la franqueza, el gusto por la relación humana y por la conversación, el sentido del humor...

Iñaki era un apasionado de la abogacía, hijo de cooperativista y cooperativista convencido, ejemplar en sus valores y su compromiso con el proyecto de LKS. No menos pasión sentía por la música y el acordeón. Y, por supuesto, la mayor pasión de su vida eran sus tres grandes amores: su esposa Aintzane y sus hijas Naroa y Ainhoa.

Celebramos la suerte de haber podido trabajar codo con codo con un hombre tan ejemplar como Iñaki. Nos entristece profundamente su ausencia. Le echaremos mucho de menos.

En su partida nos ha regalado algunos consejos, sencillos y profundos, próximos y certeros, como era él. Los guardaremos y preservaremos.

Ya no está con nosotros, pero,



sin duda, es parte de nosotros. Influyó en nuestras decisiones, en nuestras actuaciones, en nuestros comportamientos. Él ya no está, pero sigue estando. Seguirá con nosotros mientras LKS perdure.

Debemos proclamarlo con orgullo: se ha ido un grande, alguien a quien admirábamos, respetábamos y queríamos; y al que honraremos aceptando su petición, por mucho que nos cueste: berri tristerik ez! irribarre bat mesedez! ▶

## EL ALUMNADO DEL GRADO EN BUSINESS DATA ANALYTICS RESPONDE AL DESAFÍO DE VIAJES EROSKI

- A LO LARGO DE 8 SEMANAS, LOS ALUMNOS Y ALUMNAS DE PRIMERO DEL GRADO EN BUSINESS DATA ANALYTICS DE MONDRAGON UNIBERTSITATEA HAN TRABAJADO EN EL RETO PRESENTADO POR MIKEL GOIENETXE (DIRECTOR GENERAL) E IÑIGO LAISEKA (RESPONSABLE DE DESARROLLO DE NEGOCIO Y TRANSFORMACIÓN) DE EROSKI VIAJES.

El reto tenía como objetivo proponer soluciones para la mejora de la inteligencia de clientes de Eroski Viajes para así proponer propuestas de viaje de forma automática a sus clientes.

Para ello, el alumnado se ha centrado en trabajar a lo largo de estas semanas analizando los datos anonimizados de clientes para conocer su comportamiento de compra,

realizar una segmentación de clientes con similares comportamientos y crear un sistema de recomendación que ofrezca propuestas de destinos de viaje adecuados a cada uno de los usuarios.

Los diferentes equipos han tenido el apoyo de los profesores, que actúan como *project managers*, y de los responsables de Viajes Eroski para poder resolver las dudas que iban surgiendo en la medida que avanzaban en



la resolución del desafío. A lo largo de las semanas, los equipos han tenido reuniones periódicas con sus respectivos

*project managers* para realizar un seguimiento del proyecto y resolver las dudas que iban surgiendo. ▶

## ALARMA EGOERA EZARRI ZENETIK 2.700 PERTSONAREKIN INDARTU DU EROSKIK LAN-TALDEA

KONTRATAZIO GEHIENAK DENDATAKO EKIPOAK, LOGISTIKAKOAK ETA ONLINE ZERBITZUKOAK INDARTZEKO IZAN DIRA.



**M**artxoaren erdialdean Alarma Estatu ezarri zenetik, Eroskik 2.705 lagun kontratatu ditu kalitatezko zerbitzua

bermatzeko eta osasun emergentziak eragindako neurrietara egokitzeko. Kontratazio gehienak dendatako ekipoak, logistikakoak eta online

zerbitzukoak indartzeko izan dira.

Salmenta puntuetara garaiz iristeko logistika zerbitzuak indartu behar izan ditu Eroskik; era berean, dendatako lan-taldeak ere sendotu eta indartu behar izan ditu; eta online negoziak ere bere gaitasuna %80 hazi du azken hilabete eta erdian.

Kontratazio berri gehienek aurretik ez zuten inoiz Eroskin lan egin, guztira 1.413k. Gainerako guztiak, berriz, 1.292k aurretik Eroskin aritutakoak ziren, aldiroko kontratuekin.

### Barneko pertsonekin indartzeko estrategia

Era berean, egoitza sozialetako ordezkari askok ere, guztira 800 lagunek, dendarara lanera joan behar izan dute. Produktuak berriz jartzeko zerbitzua indartzen saiatu dira inorporazio horiek guztiak ▶

## VIAJES EROSKI COMIENZA SU DESESCALADA

YA HA INICIADO LA APERTURAS AL PÚBLICO DE SUS AGENCIAS DURANTE ESTE MES DE JUNIO.

**L**a práctica totalidad de las oficinas de Eroski Bidaiak está ya operativa, y todas ellas cumpliendo con los máximos en lo referente a protocolos de seguridad, tanto para clientes como para sus profesionales; mamparas de separación, hidrogeles desinfectantes, limpieza tras la atención de cada cliente, distancias de seguridad... y, preferentemente, se atenderá con cita previa.

Viajes Eroski ha creado un espacio actualizado dentro de su web: <https://www.viajeseroski.es/landing/oficinas-abiertas/> para conocer el estado de sus oficinas. ▶



## BUEN RITMO EN LAS OBRAS DE LA NUEVA PLATAFORMA LOGÍSTICA DE EROSKI EN VITORIA

● ABASTECERÁ A MÁS DE 300 TIENDAS DE ÁLAVA, BIZKAIA Y GIPUZKOA.



Las obras de la nueva plataforma logística de frescos de EROSKI en Álava avanzan en su primera fase. El nuevo bloque logístico que la constructora Zikotz y la ingeniería Krean están construyendo se ubica sobre la parcela de más de 27.400 metros cuadrados que ocupaba el antiguo matadero municipal de Vitoria-Gasteiz en el polígono industrial de Jándiz. Se trata de un edificio de casi 17.600 m<sup>2</sup> completamente refrigerado

que dispone de treinta atraques para vehículos pesados que permitirán la operativa diaria de más de 400 toneladas de productos frescos.

Las instalaciones contarán con un espacio de 2.000 m<sup>2</sup> destinado a oficinas, vestuarios, etc.

La inversión asciende a 20 millones de euros, en ella trabajarán alrededor de 150 personas y su entrada en funcionamiento está prevista para el primer trimestre del próximo año.

### Una plataforma moderna, eficiente y sostenible

A la modernización de la logística se suman instalaciones más respetuosas con el medio ambiente, la actualización de la tecnología con cámaras frigoríficas más eficientes y el incremento del confort y seguridad laboral. Las nuevas instalaciones se ajustan a las certificación medioambiental internacional Leed Gold.

“Las nuevas instalaciones serán más modernas y eficientes, y nos permitirán simplificar el mapa de plataformas de fresco y así dar mejor tratamiento al producto que llega a nuestras tiendas. De esta manera, consolidamos la especialización y compromiso que tenemos en EROSKI para ofrecer en nuestras tiendas productos frescos de la mayor calidad junto a la más amplia gama de productos locales”, ha explicado el director de operaciones de EROSKI, Alberto Madariaga. ▶

## EROSKI ADQUIERE 10 SUPERMERCADOS DE SABEKO BANAKETA EN BIZKAIA

DE ESTA MANERA, FORTALECE SU POSICIÓN COMO OPERADOR DE REFERENCIA EN EL NORTE.

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) ha autorizado en primera fase la adquisición por parte de EROSKI de un lote de diez supermercados con la enseña Simply en Bizkaia a Sabeko Banaketa. Los establecimientos que entran en la operación están ubicados uno en Basauri, cinco en Bilbao, uno en Erandio, uno en Galdakao, uno en Getxo y otro en Santurtzi y abarcan una superficie comercial aproximada de 8.500 metros cuadrados.

EROSKI enmarca esta

operación dentro de su plan para fortalecer su presencia en las regiones donde es operador de referencia y mantiene posiciones de relevancia, como es el caso del País Vasco.

EROSKI prevé realizar reformas en las tiendas para adaptarlas al modelo *contigo*, impulsando la promoción de una alimentación saludable y sostenible, con protagonismo y fuerte apuesta por los productos locales y frescos de temporada, y un trato más personalizado al cliente.

EROSKI contempla el mantenimiento de todos



los puestos de trabajo y la subrogación de las condiciones laborales de las plantillas de todos los establecimientos que entran en la operación. Casi 300 profesionales se unirán al equipo de EROSKI.

La incorporación de estos diez supermercados al grupo contribuirá al objetivo de EROSKI de alcanzar 75 aperturas de tiendas nuevas, entre propias y franquiciadas, durante el presente ejercicio. ▶

# LAS COOPERATIVAS ANTE LA PANDEMIA

HAN SIDO MUCHAS LAS ACCIONES SOLIDARIAS PROTAGONIZADAS POR LAS COOPERATIVAS EN ESTE TIEMPO DE PANDEMIA. HA HABIDO DE TODO, DESDE COOPERATIVAS QUE SE HAN REINVENTADO PARA INICIAR LA FABRICACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS, HASTA OTRAS QUE HAN PUESTO SUS CAPACIDADES TÉCNICAS Y HUMANAS AL SERVICIO DE LAS INSTITUCIONES PARA HACER FRENTE AL VIRUS, PASANDO POR DONACIONES Y COLABORACIÓN CON OTRAS ENTIDADES PARA AYUDAR A LAS PERSONAS MÁS DESFAVORECIDAS DE ESTA CRISIS. TODAS ESTAS ACTUACIONES HAN TENIDO UN DENOMINADOR COMÚN: EL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y EL VALOR DE LA COOPERACIÓN Y LA SOLIDARIDAD.



## EDICIÓN ESPECIAL COVID 19

### LAS COOPERATIVAS ANTE LA PANDEMIA 20

- |                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 1. REORIENTACIÓN DE ACTIVIDADES | 22 |
| 2. EN PRIMERA LÍNEA             | 24 |
| 3. FABRICACIÓN DE EPIS          | 26 |
| 3. OTRAS INICIATIVAS            | 28 |
| 4. ENTREVISTA IÑIGO UCÍN        | 30 |

### LOS CAMBIOS QUE VIENEN 34

### ¿DÓNDE ESTÁ LA SALIDA? 52



# 1. REORIENTACIÓN DE ACTIVIDADES

ALGUNAS EMPRESAS HAN ADAPTADO SUS NEGOCIOS PARA APORTAR SU GRANO DE ARENA EN LA LUCHA CONTRA EL VIRUS.

## BEXEN MEDICAL

En intercooperación con Mondragon Assembly (que ha diseñado las líneas) y Cikautxo (que ha puesto la sala blanca y el personal) han articulado en tiempo record un proyecto para la producción de mascarillas quirúrgicas. La planta de Etxebarria (Bizkaia) ya está produciendo mascarillas a un ritmo de 10 millones de unidades al mes. Además, tiene previsto duplicar su capacidad, hasta superar los 20 millones, con la instalación de otras tres líneas, convirtiendo a MONDRAGON en un partner importante a nivel nacional en el suministro de este tipo de mascarillas.

## ONNERA GROUP

También se ha iniciado en la producción de mascarillas, en este caso en Andalucía, a razón de 9 millones mensuales para garantizar el autoabastecimiento de las administraciones públicas y de las empresas de la comunidad. Por su parte, su filial Efficold es una de las cinco empresas seleccionadas por la Junta de Andalucía para fabricar respiradores automáticos.

## FAGOR ELECTRÓNICA

Se ha convertido en uno de los proveedores clave de la compañía madrileña Hersill para la fabricación de 5.000 respiradores destinados a centros hospitalarios.

Asimismo, ha presentado una solución para la higienización de espacios y superficies denominada basada en la aplicación de la tecnología de nebulización para crear nubes perfectas de vapor capaces de impregnar y cubrir toda la superficie o espacio a higienizar.

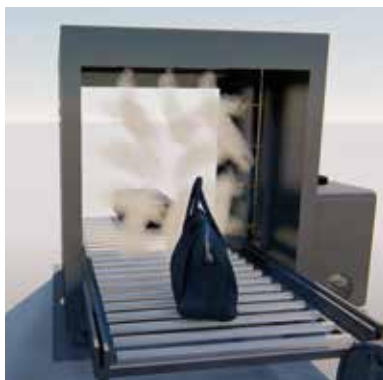


## ULMA PACKAGING

Colabora aportando una máquina envolvente para el envasado hermético de mascarillas, una solución que apuesta por la sostenibilidad, reutilizando las mascarillas sanitarias y dándoles una nueva vida, una vez que han pasado por diversos procesos de higienización y esterilización.

## FAGOR HEALTHCARE

Además de fabricar pantallas faciales, también ha producido 1.000.000 de delantales profilácticos para centros sanitarios y otro tipo de establecimientos públicos.



## OSARTEN

Ha puesto en marcha una guía para orientar las actuaciones a realizar por las cooperativas y empresas del Servicio de Prevención Mancomunado en el ámbito de la seguridad y salud laboral. Asimismo, ha puesto en marcha un programa de detección y diagnóstico de Covid-19 mediante la realización de test de anticuerpos (mediante extracción de sangre) o ácidos nucleicos (PCR) para el colectivo de cooperativas de la CAPV y Navarra integradas en LagunAro o MONDRAGON.

## EMBEGA

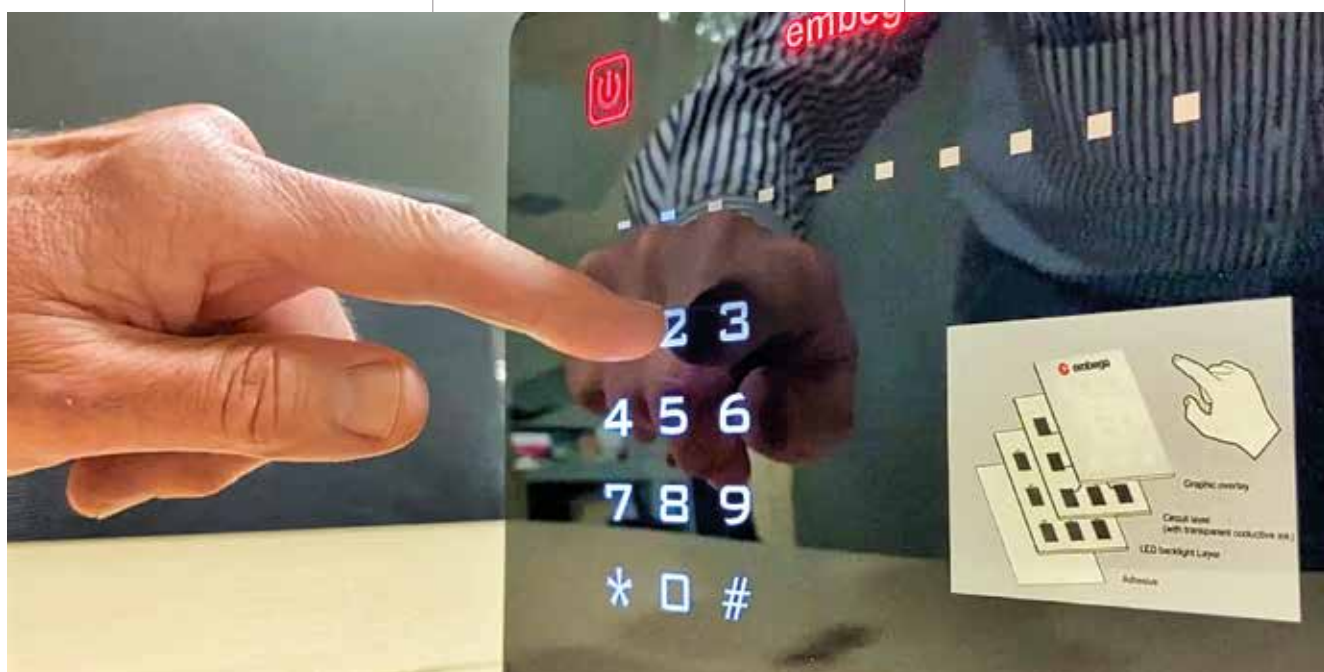
La cooperativa navarra ha desarrollado una nueva tecnología *contact less* que permite activar un sensor simplemente con la aproximación de la mano o el dedo, sin tocar la superficie.



## ERREKA

Ha empezado a ofrecer un sistema de control de aforo integrado con las puertas automáticas llamado Populus. El objetivo es garantizar el adecuado flujo de clientes y el estricto control de aforo de forma automática y sin necesidad de personal adicional.

En colaboración de Adom-autonomía y Erreka, ha nacido la solución *Erreka Flow System*, un concepto innovador de edificio *touchless* en 3 niveles. Este sistema, permitirá al personal sanitario transitar por el edificio sin tocar manillas, mandos de la cama, etc.



## 2. EN PRIMERA LÍNEA

VARIAS COOPERATIVAS HAN TENIDO QUE REDOBLAR ESFUERZOS EN ESTE TIEMPO DE PANDEMIA POR LAS CARACTERÍSTICAS DE SU ACTIVIDAD. SUS EQUIPOS HUMANOS HAN REALIZADO UN TRABAJO ESPECTACULAR.

### AUSOLAN

Ha llevado a cabo labores de limpieza y desinfección de espacios públicos. Asimismo, ha tenido que adaptar sus menús para enfermos de la Covid-19 en los hospitales en los que presta este servicio. Además, ha participado en el proyecto *Los salvacomidas*, preparando 60.000 menús infantiles. Y ha participado en otro tipo de iniciativas, como reparto gratuito de comida o agua mineral en hospitales y centros sociales.



### EROSKI

Además de realizar un esfuerzo descomunal para mantener sus tiendas adaptadas a la nueva situación, abastecidas y operativas, ha realizado diversas iniciativas solidarias: campañas para recaudar fondos para Cruz Roja y el Banco de Alimentos (logrando más de 500.000 euros), donaciones de ropa para 500 personas sintecho, mascarillas (100.000 unidades), vales de descuento a 8.500 familias numerosas adscritas a Hirukide, activación de tarjeta solidaria para entidades públicas y sociales... Y también se han significado por su colaboración con pequeños productores para reactivar la comercialización de su producción agrícola y ganadera y por atender a personas mayores en el suministro de alimentos a través de un servicio personalizado y gratuito.

### GSR

Una cooperativa que ha tenido que gestionar un colectivo de alto riesgo (23 residencias, 1.250 camas) y que ha hecho un esfuerzo impresionante con medidas de protección y de seguridad para combatir la Covid-19. Hay que poner en valor el trabajo del equipo humano de GSR en la protección de nuestros mayores.

### ONDOAN

La cooperativa vizcaína se ha puesto manos a la obra en la desinfección en el transporte público, empresas y otro tipo de servicios esenciales. La higienización de espacios y superficies es una necesaria labor preventiva que, realizándose de forma exhaustiva y periódica, ayuda a limitar notablemente la transmisión del coronavirus.







### LABORAL KUTXA

Ha logrado mantener operativa su red de oficinas para dar servicio al público. Y ha realizado varias actuaciones solidarias: colaboración con la Fundación Euskadi en el proyecto *Pelotón solidario* para captar fondos para el Banco de Alimentos de Euskadi y Navarra (logrando cerca de 400.000 euros) e iniciativas para recaudar fondos para la Cruz Roja Navarra y de Álava y para la residencia Casa de Misericordia.

### ATEGI

Se ha encargado de facilitar su red comercial y humana para la compra, el acopio y el suministro de EPI's (mascarillas, guantes y geles hidroalcohólicos) dando servicio tanto a instituciones como a un millar de empresas de la Corporación y del País Vasco. Ha logrado importar, junto a otras cooperativas de la Corporación, en torno a 15 millones de mascarillas desde China en un momento especialmente difícil, con los mercados colapsados debido al incremento de la demanda.

### BASQUE CULINARY CENTER

Junto a Euro-toques presentó el *Protocolo especial Covid-19 de prevención y seguridad en servicios de restauración*, un documento marco que define una serie de pautas y medidas orientadas a evitar al máximo los riesgos de contagio tanto por parte de los clientes como del personal de los establecimientos.



#nietxeangeratzenaiz #stayhome #yomequedoencasa



### 3.

# FABRICACIÓN DE EPIS

EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS GRACIAS A LA APORTACIÓN VOLUNTARIA DE SUS TRABAJADORES PARA COLABORAR CON DIVERSAS INSTITUCIONES.

#### MAIER

Gracias al compromiso de la empresa, que ha cedido sus instalaciones y equipos productivos, y de sus trabajadores, que se han implicado voluntariamente en el proyecto, y a la colaboración con Tknka, han logrado fabricar cerca de 100.000 pantallas protectoras que han entregado a instituciones forales, a Osakidetza, residencias o centros de discapacitados.

#### MU

Viseras y piezas para convertir caretas de buceo en respiradores, y piezas para ajuste de la presión de las mascarillas. Asimismo, ofreció la cuarta planta del colegio mayor Biteri para alojar al colectivo sanitario del Hospital de Debagoiena.



#### ERREKA

En colaboración con Tknika ha realizado más de 2.000 viseras protectoras para entregar a distintos colectivos.

#### ENEA

También ha fabricado en sus impresoras 3D pantallas de protección para sanitarios.



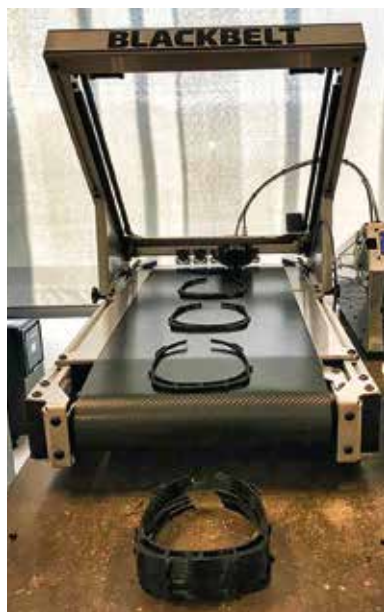


### CIKAUTXO

Realizadas de forma voluntaria por personal de la cooperativa también ha entregado viseras protectoras a diferentes instituciones y personal sanitario.

### ARIZMENDI IKASTOLA

También se puso manos a la obra en la fabricación de viseras protectoras de la mano de la comunidad maker con impresoras 3D para el personal sanitario del Hospital de Debagoiena. Además, ha contribuido con donaciones de material sanitario (buzos, gorros, máscaras...) al propio hospital, a varias residencias y a Aita Menni y al Hospital San Juan de Dios.



## 4. OTRAS INICIATIVAS

DESDE MENÚS SOLIDARIOS, PASANDO POR SUBASTAS EN INTERNET, VIDEOS MUSICALES, O IMPLICACIÓN EN LA APERTURA DE NUEVOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS.

### DANOBATGROUP

Su acción solidaria se diversifica a través de la colaboración con diversas entidades: Cruz Roja (cediendo una máquina para desinfectar, y varios ordenadores); Caritas y Banco de Alimentos, para dar soporte económico a cerca de 500 familias desfavorecidas; Nagusilan, para teleasistencia a personas mayores; y UNICEF, ACNUR y Médicos Sin fronteras.

### ORONA

Las fundaciones Hazi (Gobierno Vasco) y Orona han puesto en marcha el proyecto solidario Jakioro que consiste en recoger parte del excedente agrario de caseríos y empresas de alimentación, su transformación en comida preparada y su reparto, a través de Cruz Roja, con la participación de personal voluntario de la iniciativa Guztion Artean. El proyecto también cuenta con la colaboración de la cooperativa agraria Barrenetxe. Las personas beneficiarias serán las más afectadas por la situación económica que ha provocado el COVID-19. El acuerdo prevé la elaboración diaria de 2.000 menús solidarios.



### ORBEA

Ha puesto en marcha una subasta solidaria a través de eBay (una bicicleta Orbea Oiz y ropa ciclista) destinando todos los fondos recaudados (cerca de 15.000€) a Unicef para el suministro de material sanitario, como guantes, mascarillas, gel desinfectante de manos y kits de detección.

### PROGRAMAS DE APOYO A LA LIQUIDEZ

Desde el departamento financiero de la corporación se han habilitado varios programas de apoyo para mejorar la liquidez de las cooperativas ante la falta de actividad de algunos negocios. Entre la Fundación MONDRAGON y MONDRAGON Inversiones han canalizado con este fin un total de 52 millones de euros.

### BARRENETXE

Se ha implicado en un proyecto para dar salida al producto local y de temporada a través de otros canales de distribución diferentes a los mercados locales. Y ha contado con los supermercados de Eroski en esta tarea.



### RECORDAMUR VOS!

Un video musical en el que han intervenido Aretxabaleta Abesbatza, Goikobalu y Jubilo Bilbao Abesbatza grabando una canción de homenaje a las víctimas de la pandemia.



### LAGUNARO

Ha activado una nueva cobertura de Ayuda al Empleo en la modalidad de Calendario móvil, a la que ya han accedido 70 cooperativas y más de 9.000 personas.

### DONACIÓN DEL GOBIERNO DE QUIANDENG

En un gesto solidario de apoyo a las cooperativas de MONDRAGON el gobierno de esta provincia China (donde se ubica el parque empresarial Kunshan) envió un cargamento con material profiláctico para la lucha contra el coronavirus (50.000 mascarillas, 5.000 pares de guantes y 5.000 buzos).



### FAGOR AUTOMATION

Como proveedor de soluciones de automatización de máquinas herramienta, ha colaborado en diferentes proyectos en China para la fabricación masiva de máscaras. En un tiempo récord, Fagor ha desarrollado un nuevo modelo de CNC para poder producir un importante número de máquinas para realizar los mecanizados necesarios para la fabricación de máscaras.



### MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Activará el próximo curso un plan de financiación extraordinario consistente en un fondo de hasta 2 millones de euros dirigido a todas las familias afectadas por el impacto del coronavirus. El objetivo del nuevo plan es que nadie se quede sin estudiar en Mondragon Unibertsitatea por el impacto del coronavirus o por cualquier otro motivo económico.

Asimismo, a través de Mondragon Team Academy, y en colaboración con MONDRAGON y otras empresas, fundaciones y ONGs, pretenden movilizar a los jóvenes a crear soluciones para el coronavirus, además lanzar un proyecto para la creación de start-ups online. Ha participado también en una *hackatón* (encuentro de programadores) paneuropea

para conectar a la sociedad civil, innovadores, socios e inversores en toda Europa para desarrollar soluciones innovadoras para el coronavirus.

Además, junto a Ingeteam y el Hospital de Cruces, colabora en un proyecto que persigue desarrollar, diseñar y construir un respirador marca Euskadi. El primer prototipo estará listo el próximo mes de julio.

MONDRAGONEKO PRESIDENTEAK TXALOTU EGIN DU KOOPERATIBEK KORONABIRUSAREN AURREAN ERAKUTSI DUTEN JARRERA ETA BAIKOR AZALDU DA EGOERA GAINDITZEKO DAUKAGUN AUKERAZ. BERE USTETAN, ELKARREN ARTEKO LANKIDETZA, LANA ETA KONFIDANTZA EZINBESTEKO ALDAGAIK IZANGO DIRA ETORKIZUNARI AURRE EGITEKO.



**IÑIGO UCÍN**  
MONDRAGONEKO KONTSEILU OROKORREKO  
PRESIDENTEA

## HEMENDIK ERE ATERAKO GARA”

**Z**elako eragina izango du krisi honek Korporazioan? Ideiarik ere ez. Nire ustez, krisi honetatik irteteko lehen gakoa osasun alderdiaren bilakaera izango da; hau da, zenbateraino ezagutuko dugun birus horren portaera, tratamenduari dagokionez defentsa motaren bat dagoen edo egongo ote den, edo, batez ere, txertoa, osasun arazoak okerrera egitea eragotziko duen itxaropena. Eta horrek guztiak eragin ikaragarria izango du, ez baita gauza bera pandemia per sé, berez, desagertzea ala neurri batzuk hartzearen ondorioz izatea. Beraz, ez dakit 'V', 'U' edo 'L' moduan aterako garen; izan ere, esan dizudan bezala, dena birusaren bilakaeraren arabera izango da, eta, bigarrenik, beharrezko neurrien arabera: garaiz eta azkar hartzen ote diren eta horiekin asmatuko ote dugun. Neurriak modu sinkronizatuan landu behar dira jokalekutat hartuta Europa, Espainia, Euskal Herria eta enpresa.

### **Zure ustez, zein izango da pandemia honen irtenbidea?**

Lana, eta konfiantza izatea eta transmititzea.

Arazo global batek konponbide globalak behar ditu, baina munduko lidergorako Txina eta Amerika arteko lehiak aurreikus ezin daitezkeen pasarte berriak ere ekarriko dizkigu. Europaren unea da: beste batzuen erabakien menpe arrastaka ibili beharrean, Europak

batuta agertu beharko luke eta munduan dagokion funtzioa bete. Horretarako, helburu komunekin gogoberotuko duten liderrak behar dira, batzuetan ulergarriak izan daitezken norberekoikiak ere murriztuko dituztenak, haustura baten ondorioak ez lirakeke-eta batere onak izango, ezta hobeto kokatuta daudenentzat ere. Iparraldeak hegoaldeari laguntzeko unea da, eta ez da nahikoa izango mailegura mugatzea.

### **Ikasitakorik pandemia honetatik?**

Bi, batez ere. Lehenengoa da mundu global, teknologiko eta interkonektatu honetan ez dagoela salbu dagoen enpresarik. Oso ahulak gara, zaurgarriak. Eta bigarrena da ez dagoela gelditzerik. Buruarekin, estrategiarekin eta pertsona onenekin. Hori guztia ez ezagutzaren ikuspegitik bakarrik, baita teknologiarekin, digitalizazioarekin eta abarrekin ere. Eta jakin behar dugu ibiltzea ez dela nahikoa: korrika egin behar dugu.

### **Nola ikusten duzu etorkizuna?**

Erronka handia dugu aurrean, eta hondamendi honetatik ateratzeko kolektiboki gure onena eman behar dugu, eta etorkizunari baikortasunez begiratu behar badiogu ere, jakin behar dugu hurrengo hilabeteetako jokalekua ikaragarria izango dela, konplexua, konpromiso handikoa. Baina aurre egin behar diogu, ziur baikaude gure eredu kooperatiboak asko lagunduko digula gainditzen.

# “HACE FALTA LIDERAZGO, MUCHO PRAGMATISMO Y MÁXIMA COLABORACIÓN”

El presidente de la Corporación se muestra convencido en esta entrevista de que también en esta ocasión vamos a ser capaces de superar esta situación. Y su receta es bien sencilla: solidaridad, intercooperación y autoexigencia. Y mucho trabajo, tener confianza y transmitirla.

## ¿Qué análisis haces de la situación que nos ha tocado vivir?

Hace tan solo unos meses se debatía si la desaceleración nos llevaría a una crisis y oíamos hablar de un problema sanitario en China. Sin habernos enterado, un nuevo virus nos ha invadido, se ha convertido en una pandemia global y ha paralizado la actividad económica. Tras afectar primero a la oferta por rupturas en la cadena de suministro y por el cierre de actividades, ahora el mayor problema es la falta de demanda y sus consecuencias.

Por lo tanto, de la pandemia sanitaria se ha pasado a una crisis económica y social con un incremento notable del desempleo, pérdida relevante de la actividad económica, incremento de personas en riesgo de exclusión, etc.; y todo ello en un escenario de reducción de los ingresos públicos por recaudación motivada por la caída de la actividad económica.

Las cifras son ya espectaculares y todavía se desconoce hasta qué punto puede llegar la

“

**ESTA PANDEMIA SE HA METIDO EN NUESTRAS VIDAS Y NOS HACE VIVIR UNA EXPERIENCIA NUEVA Y MUY TRAUMÁTICA QUE NO SABEMOS CUÁNDO Y CÓMO TERMINARÁ.**

”



devastación, ya que el virus, su comportamiento y los remedios son todavía desconocidos y vamos a tener que convivir con él evitando dar pasos atrás y tener que sufrir recaídas en el aspecto económico y sobre todo en la salud y en la vida de las personas. Pero desgraciadamente esta pandemia se ha metido en nuestras vidas y nos hace vivir una experiencia nueva y muy traumática que no sabemos cuándo y cómo terminará.

## LA REACCIÓN ANTE EL CORONAVIRUS Y ¿cómo valoras la reacción de la Corporación ante esta situación?

Creo sinceramente que el conjunto de cooperativistas de las cooperativas de MONDRAGON nos estamos comportando como tales. Es el momento de la solidaridad, de la intercooperación y también de la autoexigencia. Dando prioridad a la salud, la defensa que se ha hecho para mantener la actividad ha sido impresionante y no quiero nombrar a ninguna porque en todas las cooperativas ha habido comportamientos muy destacables.



Parece que estamos en la fase en la que el efecto sanitario, al menos temporalmente, se soluciona, pero ahora entramos en la pandemia económica. Y ante esta situación, las cooperativas se han movido bien. Por un lado, para garantizar la liquidez desde el exterior; y, por otro lado, los instrumentos financieros de intercooperación que tenemos en MONDRAGON también han funcionado muy bien. Asimismo, LagunAro se merece una mención especial, ya que se ha adaptado rápidamente a esta nueva situación. Ahora y en los próximos meses, hay que defender la situación patrimonial y en eso también las cooperativas, con valentía y gran sentido común, están adoptando decisiones difíciles, pero que son las que nos permitirán resistir con más garantía lo que nos viene.



**HAY ACTIVIDADES QUE ESTÁN SUFRIENDO ESPECIALMENTE, COMO LA AUTOMOCIÓN Y LO RELACIONADO CON LA INVERSIÓN Y LOS BIENES DE CONSUMO DURADERO, DEBIDO AL RETRAIMIENTO DE LA DEMANDA.**



**CREO SINCERAMENTE QUE EL CONJUNTO DE COOPERATIVISTAS DE LAS COOPERATIVAS DE MONDRAGON NOS ESTAMOS COMPORTANDO COMO TALES. ES EL MOMENTO DE LA SOLIDARIDAD, DE LA INTERCOOPERACIÓN Y TAMBIÉN DE LA AUTOEXIGENCIA.**



**¿Cómo afecta a las distintas áreas y cómo se van reactivando los negocios?  
¿Cuál es el nivel de actividad actual?**

MONDRAGON es muy diverso, estamos prácticamente en todos los sectores y los efectos son muy distintos. El sanitario tiene un incremento importante de actividad, al igual que por ejemplo las bicicletas y todo lo relacionado con la alimentación. Pero hay otras actividades como la automoción y lo relacionado con la inversión y los bienes de consumo duradero que están sufriendo por el retraimiento de la demanda. En conjunto, el nivel de actividad del área industrial se sitúa en torno a 65-70%, con una tendencia ligeramente creciente. Por su parte Eroski, ha tenido un incremento significativo en su actividad; Laboral Kutxa evoluciona bien, y la Universidad y el conjunto de nuestro sistema educativo se ha adaptado bien a la nueva situación. Cabe subrayar que en todas las áreas el trabajo desde casa, gracias a la alta conectividad que tenemos, ha ayudado mucho y nos ha demostrado que el teletrabajo es una buena herramienta que no sustituirá totalmente a ciertos trabajos presenciales, pero es algo que ha venido para quedarse.

### IMPACTO EN LA CORPORACIÓN

**¿Cuál será el impacto previsible de esta crisis para el conjunto de la Corporación?**

Ni idea. Creo que la salida de esta crisis depende primero de cómo evolucione el aspecto sanitario, hasta qué punto conozcamos el comportamiento de este virus y si existe o va a existir algún tipo de defensa en cuanto a tratamiento o, sobre todo, la esperada vacuna que evite el empeoramiento de este problema sanitario. Y esto va a tener una incidencia brutal, porque no es lo mismo que la pandemia desaparezca por sé o que lo



haga como consecuencia de que se tomen una serie de medidas. Por lo tanto, no sé si vamos a salir en forma de 'V', de 'U' o de 'L' porque, como le digo, todo va a depender de la evolución del propio virus y, en segundo término, de la velocidad y el acierto con que se adopten las medidas necesarias; medidas que se tienen que abordar de una manera sincronizada desde un escenario europeo, español, vasco y empresarial.

### **¿Afecta a la hoja de ruta prevista para el cuatrienio 2021-2025?**

Afectará sin duda a la estrategia de negocio, ya que va a haber cambios en la demanda, porque muchos hábitos van a cambiar. Desde el punto de vista de la oferta, también prevemos cambios, ya que habrá competidores que desaparecerán. Aparecerán nuevos que serán fuertes y seguramente habrá que reposicionarse, y por consiguiente también tendremos nuevas posibilidades. El cambio climático, la descarbonización, más I+D y con más acierto, digitalización, 4.0, etc. van a ser *las olas* que vamos a tener que coger para conseguir ventajas y no navegar sin rumbo en un mar que va a estar muy complicado.

Sin embargo, la Política Socioempresarial que llevamos al congreso del próximo 22 de julio, creo que no debería sufrir cambios de importancia. En ella se establecen unos pilares que unen nuestra forma de ser como movimiento cooperativo y lo que el futuro nos demanda para ser más competitivos.

## **VÍAS DE SOLUCIÓN**

### **¿En tu opinión, cuál va a ser la solución a esta pandemia?**

Mucho trabajo y tener y transmitir confianza.

Un problema global necesita soluciones globales, pero la pugna chino-americana por el liderazgo mundial nos traerá también en este asunto nuevos episodios impredecibles. Es el momento de Europa que, en lugar de dejarse arrastrar por decisiones de otros, debe unirse y asumir el papel que le corresponde en el mundo. Para ello, se necesitan líderes que entusiasmen con objetivos comunes y que reduzcan los egoísmos, a veces hasta entendibles, porque las consecuencias de una ruptura no serían nada buenas, ni siquiera para los mejor posicionados. Es el momento de que el Norte ayude al Sur y no va a ser suficiente solo prestar.

### **¿La solución pasa únicamente por Europa?**

No solo por Europa. También más cerca hace falta que la política se centre en encarar los



## **MEDIDAS PARA SALIR DE LA CRISIS: SE TIENEN QUE ABORDAR DE UNA MANERA SINCRONIZADA DESDE UN ESCENARIO EUROPEO, ESPAÑOL, VASCO Y EMPRESARIAL.**



verdaderos y mayores problemas que tenemos. Para ello son necesarios consensos de país y no solo a nivel político. Todos debemos de ser conscientes de que nos hemos empobrecido y que debemos de soportar entre todos el esfuerzo necesario. Es fundamental la reactivación de la demanda y la recuperación de la actividad y soportar de una manera justa esa transición de las personas y las empresas más castigadas y desarrollar más industria de futuro, con más I+D, más digitalización y más internacionalizada. Una nueva industria soportada en una transición ecológica sin asfixias y en un modelo de empresa enfocado realmente en los ODS's y sobre todo basado en la cooperación. Hace falta liderazgo, mucho pragmatismo y máxima colaboración.

### **¿Alguna lección que hayas aprendido de esta pandemia?**

Dos, principalmente. La primera es que, en este mundo global, tecnológico e interconectado, no hay empresa que esté a salvo. Somos muy vulnerables. Y la segunda es que no hay que parar. Con cabeza, con estrategia, y con las mejores personas. Todo esto no solo desde el punto de vista del conocimiento, que también, sino con tecnología, digitalización, etc. y siendo conscientes de que no basta con andar, tenemos que correr.

### **¿Cómo ves el futuro?**

Tenemos ante nosotros un enorme reto y necesitamos aportar colectivamente lo mejor de nosotros mismos para salir de este desastre y aunque tenemos que mirar al futuro con optimismo, hemos de ser conscientes que el escenario de los próximos meses es terriblemente comprometido. Pero debemos afrontarlo desde el convencimiento de que nuestro modelo cooperativo nos ayudará, y mucho, a superarlo.

### **¿Algún mensaje a nuestras cooperativas?**

Nos va a tocar sufrir, pero vamos a salir también de ésta. ●

EL IMPACTO DEL CORONAVIRUS VA A EXIGIR UN NUEVO ESFUERZO DE ADAPTACIÓN A LAS EMPRESAS. ¿CÓMO SE VISLUMBRA EL FUTURO EN EL MUNDO EDUCATIVO? ¿CÓMO CUIDAREMOS A NUESTROS MAYORES A PARTIR DE AHORA? ¿QUÉ REQUISITOS TIENE LA GOBERNANZA DEL FUTURO? ¿QUÉ EFECTOS TIENE EN EL MUNDO DE LA COOPERACIÓN? ¿CUÁLES SERÁN LAS CLAVES DE LA I+D DEL FUTURO? ¿CAMBIARÁ EL ROL DE LAS EMPRESAS EN LA SOCIEDAD? ¿QUÉ PERFIL TENDRÁN LOS NUEVOS CONSUMIDORES? ¿CAMBIARÁN NUESTRAS RELACIONES CON LAS ENTIDADES FINANCIERAS? Y ANTE TODO: ¿HABREMOS APRENDIDO ALGO DE ESTE EPISODIO?

# LOS CAMBIOS QUE VIENEN



GIZATASUNA  
LANEAN

Finantzak  
Industria  
Banaketa  
Ezagutza

## GOVERNANTZA

# ETORKIZUNeko GOVERNANTZA KOOPERATIBETAN

PANDEMIA HONEK HAINBAT ARLOTAN LEHENDIK AURREIKUSTEN GENITUEN ALDAKETAK AZKARTU EGIN DITU. BAITA KOOPERATIBEN GOVERNANTZAREN ARLOAN ERE.



**IÑIGO IÑURRATEGI**  
HEZIKETA KOOPERATIBOKO  
ARDURADUNA

**B**izitzako beste arlo batzuetan bezala, presentzialak ez diren harreman molde berriak txertatu beharko ditugu kooperatibetako organoetan eta organoen arteko interakzioan. Gure kontseilu errektore eta zuzendaritzek aktibitate handia izan dute azken aste hauetan eta ezinbestean pantailaren bestaldetik aurrez aurre hitz eginda hartu behar izan dituzte erabakiak. Epe laburrean, osasun egoerak eraginda, gure Batzar Orokorrek modu birtualean egin beharra izango du kooperatiba batek baino gehiagok.

## GOVERNANTZA DIGITALA?

Orohar harreman presentzialak lehenetsi eta mantenduko ditugu, batetik organoetako pertsonen arteko konfiantza lantzeko eta erabaki partekatuetatik hartzeko egokiagoak direlako eta, bestetik,

Batzar Orokorren kasuan ekitaldi sozietarioa izateaz gain ekitaldi soziala ere badelako. Baina teknologia berriek aukera berriak (osagarriak) eskaintzen dizkigute, urgentzia dagoenean bilerak azkarrago egin ahal izateko, distantzia mugarik gabe bileren agendak modu malguagoan kudeatzeko, urrutiri egin daitezkeen errektore, zuzendari edo bazkideen partehartzea errazteko, partehartze prozesuak (kontsultak, bozketak...) erraz eta azkar egiteko...

## ERABAKI ESTRATEGIKOAK

Ezinbestean gure kooperatibek etorkizuneko erronkei aurre egin ahal izateko malgutasun, moldakortasun eta arintasun beharrei erantzuneko dien gobernantza molde berriak garatu beharko dituzte. Teknologia berrien erabileraz haratago gure organoek konpetentzietan aurrera pausu bat eman beharko dute erabaki konplexuagoei aurre egin ahal izateko, epe laburreko kontrol/deskargu dinamikaz haratago epe luzea eta gai estrategikoetan segurtasunez murgildu ahal izateko.

## GOVERNANTZA INTERKOOPERAZIOA

Governantza interkooperazioan egitea beste aukerarik ez dugu izango, gainera. Azken aste hauetan ezinbestekoa izaten ari

da kooperatiba gehienentzako dibisioan, taldean edo MONDRAGON mailan artikulatzen ari dan elkarlan dinamika. Ekaitzaren erdian bakarrik egon edo taldean joatearen alde. Zailtasunei elkarren indarrak batuz eta elkarri lagunduz aurre eginez, eta sortzen ari diren aukera berriak aprobetxatuz. Etorkizunean kooperatibako organoak prest egon beharko dira aliantza berriak esploratzeko eta interkooperazioan sakontzeko. Are gehiago indartu beharko ditugu gure elkarlan dinamikak eta horretarako gobernantza interkooperatiborako mekanismoak engrasatu eta egokitu beharko ditugu.

## BAZKIDEON KONPROMISOA

Bazkideon konpromisoa eta nortasun kooperatiboa inoiz baino beharrezkoak izango direnez, kooperatibetako organoen lehentasunetako bat gure negozio ereduaren oinarrian kultura kooperatiboa indartzeko gobernantza ereduak garatzea izan beharko du. Alfonso Gorroñogoitiak zioen bezala enpresaren eraginkortasuna ideia moral baten zerbitzura jarritz, "eta hori pixka bat gehiago irabaztea edo apur bat hobeto bizitzea baino zerbait gehiago da. Erreferentzia hori galtzen bada, ez dugu gure kooperatiben ibilbide egokia bideratzeko behar den iparrorratza izango, eta ezaugarri dugun nortasuna galtzeko eta esku artean ezer ez izateko arriskua izango dugu". ●

**TEKNOLOGIA BERRIEN ERABILERAZ HARATAGO GURE ORGANOEK KONPETENTZIEtan AURRERA PAUSU BAT EMAN BEHARKO DUTE ERABAKI KONPLEXUAGOEI AURRE EGIN AHAL IZATEKO.**

## LAGUNARO

## 11 67 COOPERATIVAS SE HAN ACOGIDO AL CALENDARIO MÓVIL, 9.000 SOCIOS AFECTADOS"

NO CABE DUDA DE QUE LA PANDEMIA COVID-19 HA ALTERADO SIGNIFICATIVAMENTE NUESTRAS VIDAS, EN TODOS SUS ÁMBITOS: PERSONAL, SOCIAL, LABORAL... Y TAMBIÉN ESTA REPERCUTIENDO SIGNIFICATIVAMENTE EN LA ACTIVIDAD DE LAGUNARO.



**LUIS MARI UGARTE**  
DIRECTOR GENERAL  
DE LAGUNARO EPSV



**CABE DESTACAR EL GRAN IMPACTO QUE ESTA CRISIS MUNDIAL ESTÁ TENIENDO EN LOS MERCADOS FINANCIEROS. LAS CAÍDAS EN MARZO FUERON HISTÓRICAS, POR SU RAPIDEZ Y PROFUNDIDAD, REGISTRÁNDOSE POSTERIORMENTE UNA RECUPERACIÓN PARCIAL COMO CONSECUENCIA DE LOS INGENTES APOYOS FISCALES Y MONETARIOS APROBADOS.**

### ASISTENCIA SANITARIA

El confinamiento ha provocado una menor utilización de los servicios de nuestro cuadro. Esta situación irá revirtiendo en los próximos meses. Y nos vamos a encontrar con un mayor coste de los procesos hospitalarios por las medidas de prevención ligadas a los nuevos protocolos de actuación.

### INCAPACIDAD TEMPORAL

La epidemia está suponiendo un repunte importante del absentismo. Esperemos que este efecto se circunscriba a estos primeros meses y en breve podamos volver a la normalidad, si bien habrá que cubrir el déficit generado.

### AYUDA AL EMPLEO

En estos momentos unas 67 cooperativas, básicamente industriales, se han acogido al calendario móvil especial aprobado por LagunAro. Y los socios afectados ascienden ya a unos 9.000. El impacto de pérdida de horas está siendo muy significativo. Y en algunos sectores se abren cada vez más dudas sobre

la capacidad de recuperación posterior de estas horas perdidas, por la debilidad esperada de la demanda. La crisis también tiene efectos en el colectivo de socios de cooperativas cerradas, cuyo nivel de reubicación se está viendo seriamente afectado. Todo ello va a implicar un repunte muy importante del gasto. Afortunadamente, partimos con un fondo que debería ser suficiente para afrontar este difícil escenario, si bien se verá notablemente mermado.

### SISTEMA DE PENSIONES

Cabe destacar el gran impacto que esta crisis mundial está teniendo en los mercados financieros. Las caídas en marzo fueron históricas, por su rapidez y profundidad, registrándose posteriormente una recuperación parcial como consecuencia de los ingentes apoyos fiscales y monetarios aprobados. En el peor momento, nuestra rentabilidad llegó a alcanzar el -12%, para recuperarse hasta el -6,2% al cierre de abril. Y la solvencia, que arrancaba el año cerca de sus máximos históricos (14,3%), finaliza abril en el 6%. Por tanto, aunque el impacto esté siendo significativo, la buena posición de partida, fruto de los resultados de años anteriores, nos ha permitido afrontar el golpe, manteniendo por el momento un nivel de solvencia (6%) superior al exigido (4%). ●

## CUIDADO DE MAYORES

# “EN EL CUIDADO DE MAYORES NUESTRO HORIZONTE DEBE SER LA AUTONOMÍA DE LA PERSONA”

LAS RESIDENCIAS DE ANCIANOS SE HAN ENCONTRADO EN EL EPICENTRO DEL DRAMA Y EL CUIDADO DE MAYORES HA EMERGIDO COMO FOCO DE ATENCIÓN SOCIAL.



**MARIAJE ZABALETA**  
DIRECTORA DE GSR

Si algo ha quedado en evidencia en esta pandemia es la vulnerabilidad de nuestros mayores. Se estima que en España la letalidad asciende al 17,9% en los pacientes mayores de 80 años. Haciendo un zoom, donde más ha afectado la Covid-19 ha sido en las residencias de mayores. Es un entorno de gran vulnerabilidad al tratarse de un lugar cerrado donde es difícil evitar el contacto entre los numerosos residentes. Si sumamos el factor de la avanzada edad y el de las patologías crónicas, tenemos la tormenta perfecta. Las residencias de ancianos se han encontrado en el epicentro del drama y el cuidado de mayores ha emergido como foco de atención social.

## EL FUTURO DEL CUIDADO DE MAYORES

En este mundo mediático y de opinión no siempre fundamentada, se están escuchando muchas voces solicitando nuevas políticas cara a futuro, políticas en la dirección de reforzar y reformular la atención a nuestros mayores.

Desde mi perspectiva, si hay un concepto que puede servir de horizonte para alinear la acción de los muchos agentes implicados es el de la autonomía de la persona. Es un elemento fundamental para impulsar un envejecimiento activo y para lograr la mejor calidad de vida posible. Con visión a medio y largo plazo, podemos identificar una serie de estrategias prometedoras en esa dirección:

- **Potenciar el cuidado en el domicilio** para que los mayores puedan estar en casa el mayor tiempo posible. Es su entorno natural y a casi nadie le gusta salir de casa. La implementación progresiva de nuevas tecnologías interconectadas entre familia-hogar-instituciones permitirá un mayor seguimiento de la salud y calidad de vida en remoto, lo que supondrá un salto cualitativo relevante.
- **Trabajar la auto prevención** desde casa, sensibilizando acerca de hábitos de vida saludables: alimentación, ejercicio, descanso, relaciones, etc.
- **Unificar sistemas socio-sanitarios** entre instituciones para que la información fluya adecuadamente y las intervenciones sean más eficientes (hospitales,

centros de salud, SAD, residencias, etc.).

- **Readaptar los centros de día e incluso las residencias** para abrirse a la sociedad y hacer más públicos los servicios y actividades que se desarrollan. El uso mixto entre residentes internos y mayores externos permitirá enriquecer y permeabilizar el ecosistema actual y futuro.

## UN ENORME APLAUSO A LAS CUIDADORAS

En nuestra actividad las cuidadoras ocupan un rol central, determinante cara a los residentes y a sus familias. Siendo una labor exigente de por sí, esta situación de pandemia ha tensionado y dificultado todavía más su labor, teniendo que incorporar nuevos protocolos de higiene y prevención entre otras medidas. Y más allá de tener que interiorizar nuevas formas de trabajar y asumir una mayor carga de trabajo, han tenido que afrontar en primera persona los miedos inherentes a la posibilidad cierta de contagio. Ellas son y serán las verdaderas protagonistas de esta historia y, si podemos extraer algo valioso de esta crisis, que sea darles la visibilidad que merecen y el justo reconocimiento social a la labor que desempeñan. ●

**LA IMPLEMENTACIÓN PROGRESIVA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS INTERCONECTADAS ENTRE FAMILIA-HOGAR-INSTITUCIONES PERMITIRÁ UN MAYOR SEGUIMIENTO DE LA SALUD Y CALIDAD DE VIDA EN REMOTO.**

## EUSKARA

# COVID19 OSTEAN EUSKARA LAN EREMUAN AURRERA BETI!

EUSKARARI DAGOKIONEZ, KOOPERATIBETAN BEHINIK BEHIN, PANDEMIAK INDARTSU SAMAR HARRAPATU GAITU.



**ANDER ETXEBARRIA**  
MONDRAGON KORPORAZIOKO  
EUSKARA KOORDINATZAILEA

Ez gara hasiberriak; urte askotako praktika emankorra daramagu hizkuntza ofizialen berdintasuna sustatzen gure enpresetan. 70. hamarkadan euskara eskolekin hasi (Ulgor, Laboral Kutxa, Eroski), 90. hamarkadan lehenengo euskara plangintza abiatu (Ikerlan) eta gaur arte: kooperatiben %60k euskara plana du. Tartean jarraibideak adostu dira Korporazioan (euskara normalizatzeko oinarriak, besteak beste), beti onarpen zabalarekin eta herriarekiko konpromisoa oinarri hartuta (1987ko I Kongresuan aldarrikatutako Oinarritzko Printzipioetan jaso zen euskara suspertzen laguntzea). Euskararen ur emaria handia da, ondorioz.

## AURRERA BEGIRATU BEHARRA

Pandemia asteotan izan dira "ur-ihes" batzuk. Adibidez, jatorriz erdaraz idatzitako hainbat testu atzerapenez zabaldu dira euskaraz. Hala ere, aurrera begira, euskararen emaria gehituko dela pentsatzeko arrazoiak daude:

- **Eusko Jaurlaritzaren 2020–2023 Plana** euskara eremu sozioekonomikoan sustatzeko. Nabarmentzekoa da plana aurkeztean esandakoa: gizarteak esfortzu itzela egin du gazteak euskalduntzen, eta ez da onargarria ikasketak amaitu ondoren enpresara joatean euskararik ez aurkitzea.
- **Garapen Iraunkorrerako Helburuek** berriro hartuko dute indarra krisiaren ostean, eta horietan euskarak baduela lekua ulertzen dugu.
- **Euskaraldia.** Udazkenean egingo den bigarren edizioan protagonismo berezia izango dute (enpresetako) ariguneez, eta helburua da euskaraz jardungo duten talde horiek euskarazko jokabidea egonkortzea ondoren.
- **Uhinaldia.** Aste gutxi dela *Udaltop* izeneko foroan Jon Sarasuak aurkeztutako *uhinaldia* proposamenak batera ditzake, besteak beste eta nolabait, aurrekoak: "Gure aiton amonek ikastolak sortu zituzten, gure gurasoek hedabideak eta administrazioa, guri dagokigu lan mundua". Euskararen emaria areagotzeko eta, jakina, emari hori ezinbestean bideratuko duten kooperatibak berriro indartzeko garaian, Arizmendiarietaren esaldi kuttuna aldean izan behar dugu: Aurrera beti. ●

**EUSKARAREN EMARIA AREAGOTZEKO ETA, JAKINA, EMARI HORI EZINBESTEAN BIDERATUKO DUTEN KOOPERATIBAK BERRIRO INDARTZEKO GARAIAN, ARIZMENDIARRIETAREN ESALDI KUTTUNA ALDEAN IZAN BEHAR DUGU: AURRERA BETI.**

## UNIBERTSITATEA

# “11 URRUNEKOA ETA PRESENTZIALA ZELAN UZTARTU, HORTXE GAKOA”

COVID-19AREN INPAKTUAREN AURREAN UNIBERTSITATE GISA IGARO BEHARREKO HIRU FASEEI HELDUKO DIET.



**VICENTE ATXA**  
MONDRAGON  
UNIBERTSITATEKO  
ERREKTOREA



**1.** Larrialdi-faseari ekin diogu. Fase honetan, Mondragon Unibertsitateko 5.500 ikasleentzat, ostiral arratsaldetik astelehen goizera, aurrez aurreko eredutik %100 urruneko eredura aldatu behar izan zen. Aldaketa egin dugu, nota bikainarekin esango nuke, teknologikoki prestatuta geundela erakutsi dugu, eta langile eta ikasleen ahaleginari esker ez da jarduera egun bakar batez ere gelditu. Baina hobetzeko aukera dago beti, eta, ziur nago, hobetu egin beharko dugula enpatian eta pedagogian, ikaskuntza-eta ebaluazio-prozesua, aurrez aurrekoaren efizientzia berarekin jorratzeko eta batez ere, etxetik guzti hau, beraien emozioak, zalantzak eta gogobetetzeak, irakasle eta batez ere beraien ikaskideekin partekatzeo aukerarik gabe bizitzen ari diren gazteei erantzuteko.

**2.** Berriz abiarazteko fasea, Unibertsitatea campusean nola suspertu, birusarekin biziz ikaskuntza presentzial batera nola itzuli aztertzen duena. Nola berrantolatu urrunekoa eta presentziala, azken hau ahalik eta gehien berreskuratuz. Azkar planifikatu behar dugu ikaskuntzaren zein zatik izan behar duen aurrez aurrekoa edo urrunekoa, zerk izan behar

duen sinkronoa edo asinkronoa, etab. Bigarren fase hori ere ez da erraza izango, baina segurtasun-baldintzek eta azpiegiturek uzten diguten neurrian, nahiko azkarra izango da.

**3.** Estrategia fasea, eta hortxe dago gakoa. Mendeberrri 2025 gure hezkuntza-ereduaren baitan jausi digital honek, urrutiko ikasketek, presentzialitateak, eta abar, jokatu duen papera birpentsatzean. Estrategia-fasearen erronka, hain zuzen ere, gure ikasleen ikaskuntza-prozesuan jarduera horiek eraginkortasunez eta efizientziaz konbinatzea izango da. Estrategia berrian, digitala, urrunekoa, asinkronoa hezkuntza-berrikuntzako prozesu guztietan txertatuko da modu inbaditzailean, eta urrunekoaren onura handienak gure irakasleak eta ikasleak beren ikasgela fisikoetara itzuli ondoren identifikatuko dira. Ez dut iragarpenik egin nahi, baina ausartzen naiz esatera estrategian ikusiko dela zein unibertsitatek aztertu duten egoera berria larrialdi-fase gisa soilik, eta ez aukera estrategiko berri gisa. Etorkizuna azken hauena izango da. ●

**AUSARTZEN NAIZ ESATERA ESTRATEGIAN IKUSIKO DELA ZEIN UNIBERTSITATEK AZTERTU DUTEN EGOERA BERRIA LARRIALDI-FASE GISA SOILIK, ETA EZ AUKERA ESTRATEGIKO BERRI GISA. ETORKIZUNA AZKEN HAUENA IZANGO DA.**

LANKIDETZA

# UBUNTU

INTERNETEN DAUDEN NEURGAILUEK COVID 19AREN EGUNEROKO EBOLUZIOA ERAKUSTEN DIGUTE. HORRELA, ONARTZEN DUGU LARRIALDI HONEK MUNDU-MAILAKO DIMENTSIOA HARTU DUELA, ETA GUZTIOI ERAGITEN DIGULA, PERTSONA GUZTIOI, HEMENGOA EDO HANGOA IZAN. BAINA, EGIA DA HAN GERTATZEN DENA AXOLA ZAIGULA? EDO, BAKARRIK HEMEN GERTATZEN DENA?



**JOSU URRUTIA**  
MUNDUKIDEREN  
ZUZENDARIA

**B**irusaren aurkako neurriak ondo ezagutzen ditugu, baina munduan 3.000 miloi pertsonak ez daukate eskuak garbitzeko urik etxean. Eta, horrez gain, urtean bost urtetik beherako bost miloi ume hiltzen dira, ura, jatekoa eta osasun zerbitzuen faltagatik.

Hori guztia ekiditeko ez dugu txertorik behar, eta hala ere beste alde batera begiratu eta gure mugak ixten ditugu, sobran daukaguna ez banatzeko. Jakin behar dugu, ordea, munduan 270 miloi migratzaile daudela bizitza hobe baten bila.

Orain arte egin dugun moduan bizitzen eta kontsumitzen jarraitzen badugu, amalurra, munduko biztanleria eta etorkizuneko belaunaldiak kontutan hartu gabe, alegia, ondorioak izugarriak izango dira. Eta, batez ere, pobreengan

izango du eragina. Ezberdintasunak handituko dira. Gosea handituko

da, lehorteengatik eta Afrika ekialdean orain dagoen langosten izurritea moduko fenomenoengatik. Muturreko fenomeno meteorologikoak

biderkatu egingo dira, zikloiak egongo dira, adibidez, Indiako ekialdeko kostaldean eta Bangladeshen egon den Amphan bezalakoa; eta, horrek guztiak, pertsona horien gaixotasunenganako babesik eza areagotu egingo du.

## ELKARTASUNA

Kaos honen aurrean erantzuna, Elkartasuna da. Besteekiko Elkartasuna. Zulu hizkuntzan "Umuntu, nigumuntu, nagamuntu" esaten dute, hau da: pertsona bat beste pertsonengatik da pertsona. Garapen Iraunkorreko helburuek dioten modura: Ez utzi inor atzean. Naturarekiko Elkartasuna. Guaranien "Teko Pora" edo izateko era zuzena. Belaunaldiarteko Elkartasuna. Euskaraz: "izan ginelako, gara eta garelako, izango dira".

Gure bederatzigarren printzipioak, elkartasun unibertsalarenak, hain zuzen, Arizmendiarietaren "mundu mailako elkartasunezko erregimen kooperatiboa" eraikitzeke erronka errealitate bihur dezagun agintzen digu.

Hori da *Humanity at Work*. ●

**BIRUSAREN AURKAKO NEURRIAK ONDO EZAGUTZEN DITUGU, BAINA MUNDUAN 3.000 MILOI PERTSONEK EZ DAUKATE ESQUAK GARBITZEKO URIC ETXEAN.**



## EMPRENDIZAJE

## “EL CAMBIO SIEMPRE GENERA OPORTUNIDADES”

LA INICIATIVA EMPRENDEDORA SURGE CUANDO HAY NECESIDAD Y CUANDO HAY GENEROSIDAD.



**JOSEBA SAGASTIGORDIA**  
DIRECTOR DE PROMOCIÓN  
EMPRESARIAL

El germen de la iniciativa emprendedora está siempre ahí, aletargada dentro de organizaciones super estructuradas, posicionadas en sus respectivos mercados y exprimiendo el jugo de sus negocios corrientes, hasta que de pronto, súbitamente, todo para y la maquinaria ya no tiene sentido que siga funcionando, al menos temporalmente.

Y es entonces cuando uno echa mano de sus capacidades, su ingenio y su generosidad y se pone a hacer cosas que no hacía, que

no había ni siquiera pensado en hacer, pero se da cuenta que lo hace y lo hace bien. Ese germen surge cuando hay necesidad y cuando hay generosidad.



### PROMOCIÓN EN CLAVE DE FUTURO

- **Economía de lo necesario.** Venimos de una posición económica donde el consumo es parte esencial de nuestra identidad social y de repente con la vida en suspenso, lo deseable deja sitio al debate de la economía de lo necesario, de lo realmente importante.

Nos viene un futuro donde nos van a preocupar de manera preferente aquellos productos y servicios que garanticen la supervivencia y el bienestar individual y colectivo.

- **Capacidades esenciales.** Esta situación nos ha delatado asimismo la debilidad de determinadas cadenas de suministro y el riesgo de no contar con capacidades esenciales ante determinadas circunstancias y, por tanto, el riesgo de la hiperglobalización.
- **Startups a la carrera.** Estamos viendo como nuestras cooperativas se han vestido de startups. En tiempo récord se han puesto a fabricar productos de primera necesidad sanitaria, a dar servicios de apoyo social, al asesoramiento a nuevas necesidades imprevistas, a la coordinación en diferentes áreas, etc.
- **ADN emprendedor.** El gen emprendedor está siempre ahí. El cambio trae oportunidades y esta coyuntura está demostrando una vez más, que hay que estar presentes en varios sectores ya que algunos están saliendo reforzados frente a otros, que la automatización genera eficiencia en la gestión de compromisos y que emprender en tiempos de vacas flacas no es una mala opción. ●

COMO EL PROPIO SÍMBOLO CHINO REPRESENTA, LA CRISIS SIEMPRE SE ENCUENTRA ENTRE EL PELIGRO Y LA OPORTUNIDAD, VAMOS A VER SI ESTA COYUNTURA NOS PERMITE AUNAR ESFUERZOS Y ESTRUCTURAR DE MANERA TENAZ, PERSISTENTE Y LARGO PLACISTA UNA ESTRATEGIA HACIA LA DIVERSIFICACIÓN.

RELACIONES INTERPERSONALES

# “VAMOS A NECESITAR MUCHO ESFUERZO Y AUTODISCIPLINA”

LA RESPONSABILIDAD NOS PUEDE LLEVAR AL ÉXITO COLECTIVO; LA IRRESPONSABILIDAD AL FRACASO ECONÓMICO Y SOCIAL.



**YOLANDA LEKUONA**  
RESPONSABLE DE  
APRENDIZAJE DE OTALORA

Cuando me preguntan por las relaciones interpersonales en el futuro próximo, mi respuesta es: “Serán las que nosotros decidamos que sean”.

Hay autores que están pronosticando cómo será esa futura forma de interrelación apuntan a que:

1. Seremos más temerosos ante la salud,
2. Incorporaremos lo digital en nuestras relaciones,
3. Habrá menos contacto físico entre las personas y
4. Tendremos mayor conciencia social, por lo que seremos más solidarios y responsables para con los otros.

Sin embargo, me surgen dudas respecto del último punto: "mayor conciencia social". Hemos visto unos niveles altos de solidaridad y esfuerzo, pero...

A medida que se van ampliando nuestros grados de libertad, ¿qué estamos observando? Por ejemplo:

- Un porcentaje alto de personas no lleva aún mascarilla en los supermercados y comercios.



**SEREMOS MÁS TEMEROSOS ANTE LA SALUD, INCORPORAREMOS LO DIGITAL EN NUESTRAS RELACIONES, HABRÁ MENOS CONTACTO FÍSICO ENTRE LAS PERSONAS Y TENDREMOS MAYOR CONCIENCIA SOCIAL,**

- Un porcentaje alto de los clientes de bares no mantiene la distancia de seguridad mínima con los que no son de su grupo e incluso hacen nuevos corrillos.
- Un porcentaje alto de los paseantes no lleva mascarilla ni mantiene la distancia de seguridad al cruzarse con otras personas en la acera.

Esta conducta colectiva podría ser suficiente para que todo el esfuerzo del confinamiento se fuera a pique. ¿De dónde viene esa conducta? ¿es resistencia? ¿negación? ...

Y yendo más lejos, ¿tenemos suficiente conciencia de que es el **país** lo que tenemos que sacar adelante? Nos jugamos colectivamente el **futuro**.

## CORRESPONSABILIDAD

De momento, se ha frenado la pandemia a base de decretos, pero vamos a necesitar mucho **esfuerzo y autodisciplina** durante largo tiempo para tener la pandemia controlada y, a su vez, estar en niveles de actividad normales, como han logrado países como Alemania, Suecia o Japón. ¿Están donde están porque tienen otra cultura?

Podemos distinguir básicamente dos actitudes, según seamos **responsables** o no. Una nos puede llevar al éxito colectivo y la otra nos puede dañar todavía más económica y socialmente. Ahora y en los próximos meses estamos creando nuestro **futuro**.

¿Dónde estás tú? ¿Dónde vas a estar tú? ●

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

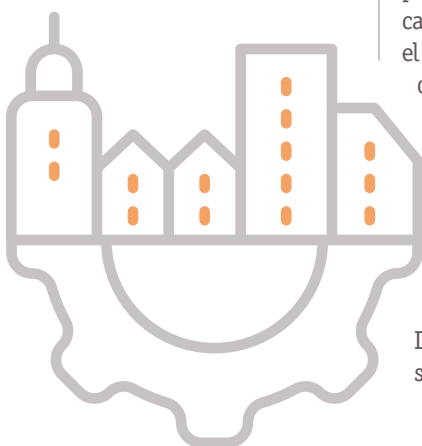
# “SE VA A ACELERAR EL DEBATE ACERCA DEL ROL QUE LAS EMPRESAS TIENEN QUE JUGAR EN LA SOCIEDAD”

LA COVID-19 HA PUESTO PATAS ARRIBA MUCHAS DE LAS COSAS QUE CREÍAMOS CONSOLIDADAS Y HA PROVOCADO UNA REDEFINICIÓN DE LAS PRIORIDADES.



**ARITZ OTXANDIANO**  
RESPONSABLE DE  
TRANSFORMACIÓN SOCIAL  
DE FAGOR

La responsabilidad social de las empresas era una tendencia al alza antes de la llegada del virus, pero como era de esperar, la incertidumbre económica va a ralentizar, a corto plazo, su desarrollo y expansión. Digo



**SERÍA UNA PENA QUE ESTE NUEVO TIEMPO EN EL QUE PARECE QUE LOS VIENTOS EMPIEZAN A SOPLAR A FAVOR DE NUESTRA FORMA DE ENTENDER Y HACER EMPRESA NOS PILLE DESPISTADOS Y SIN LOS DEBERES HECHOS.**

ralentizar porque en mi opinión es una tendencia sin vuelta atrás que se va a acelerar y reforzar a medio plazo. No hay alternativa. Los enormes retos a los que se enfrenta la humanidad no tienen solución sin la implicación activa de las empresas. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por Naciones Unidas son, en este sentido, una clara interpelación a las empresas para que asuman su cuota de responsabilidad y se comprometan con unos objetivos que son vitales para la dignidad humana y la supervivencia del planeta.

## EMPRESAS Y GRUPOS DE INTERÉS

Hay autores que afirman que estamos transitando ya de un capitalismo basado en la primacía del accionista a un capitalismo de *stakeholders* donde el accionista no es el único grupo de interés a satisfacer. Los empleados, los clientes, los proveedores, la sociedad o las administraciones públicas son también parte de los grupos de interés de una empresa que hay que escuchar y tener en cuenta. Desde este enfoque, integrar sus necesidades y legítimos

intereses en la gobernanza, estrategia y gestión es, por lo tanto, un deber de la empresa. Dicho de otra forma, la gobernanza y gestión de la empresa tienen que integrar las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social, medioambiental) en diálogo permanente con sus grupos de interés y priorizando aquellas cuestiones que tengan mayor relevancia en los mercados y sectores en los que opera.

## COOPERATIVISMO Y RSC

Este nuevo enfoque de entender la empresa también interpela al mundo cooperativo. En los años de salvaje neoliberalismo nuestro modelo ha sido una excepción que navegaba a contracorriente en los mares de la globalización. Estoy convencido de que la Covid-19 no hará más que acelerar el debate acerca del rol que las empresas deben jugar en la sociedad, a las cuales se les va a pedir mayor compromiso y responsabilidad ante los enormes retos que habremos de enfrentar. Sería una pena que este nuevo tiempo en el que parece que los vientos empiezan a soplar a favor de nuestra forma de entender y hacer empresa nos pille despistados y sin los deberes hechos. Además de atender las urgencias a corto, creo que deberíamos aprovechar las reflexiones estratégicas en curso para integrar la sostenibilidad en nuestras cooperativas. No vaya a ser que las empresas capitalistas nos pasen por la izquierda. ●

## SEGURIDAD Y SALUD

# LA SEGURIDAD, LA SALUD Y EL BIENESTAR GANAN TERRENO"

LA APLICACIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS EN TODOS LOS ÁMBITOS PARA GARANTIZAR UNOS NIVELES DE SEGURIDAD Y SALUD ACEPTABLES ESTA SUPONIENDO ENORMES DIFICULTADES DE ADAPTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.



**ZIGOR ARTAMENDI**  
DIRECTOR DE OSARTEN

Algunos de estos cambios tendrán una vigencia temporal, condicionada en gran medida a mantener en *control* la enfermedad, conociendo con profundidad los mecanismos de transmisión, el tratamiento de la enfermedad, y la disponibilidad poblacional de la profilaxis para lograr una inmunidad. Otros aspectos permanecerán entre nosotros por ser cambios que ya se estaban produciendo y que la pandemia ha podido "acelerar".

## CAMBIOS HASTA DESCUBRIR LA VACUNA

- **Percepción de la fragilidad** de nuestro modo de vida.
- **Atención a las consecuencias psicológicas** y psicosociológicas derivadas de los impactos económicos y sociales de la pandemia.
- **Adaptación de los lay-out** de los espacios de trabajo para garantizar la distancia mínima de 2 m, así como la organización de los tiempos y turnos de trabajo para mantener distancias y evitar aglomeraciones.
- **Trabajo en remoto** de un número muy elevado de personas *en precario*, con la consiguiente reducción de los riesgos de desplazamiento, pero incrementando los ergonómicos y psicosociales.



**¡ATENCIÓN A LAS CONSECUENCIAS PSICOLÓGICAS Y PSICOSOCIOLÓGICAS DERIVADAS DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES DE LA PANDEMIA!**

- **Reducción de productividad** respecto a la situación anterior, pero también reducción del consumo como consecuencia de los cambios sociales y limitaciones a la actividad, y a la movilidad internacional.
- **Salud e higiene**, irán a más con el aumento de hábitos de limpieza.
- **Más I+D**, con un incremento de recursos dedicados a la investigación en el ámbito de la Covid-19,
- **Incremento de las vocaciones** hacia profesiones técnicas, sanitarias o bio-sanitarias.

## CAMBIOS QUE HAN VENIDO PARA QUEDARSE

- **El trabajo a distancia**, de forma complementaria al trabajo "presencial" para un mayor número de puestos con disponibilidad de equipos y TICs.
- **Trabajo más colaborativo**, gracias a las TICs.
- **Nuevas formas de medir la productividad** de las personas.
- **La sanidad pública reforzada** en cuanto a recursos y mejora de su eficiencia.
- **Evolución de la educación** hacia nuevos métodos de adquisición de conocimientos, desarrollo de destrezas, habilidades y competencias.
- **Productos y servicios estratégicos** que los estados querrán asegurar mediante la producción interna.
- **La seguridad, la salud y el bienestar**, la percepción de su importancia aumenta. ●

## ORGANIZACIÓN Y TRABAJO

## 11 LA ERA POST-COVID VA A TRAER PROFUNDOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS Y DE GESTIÓN"

LA AMENAZA DEL COVID-19 NOS HA OBLIGADO A LAS EMPRESAS A ADAPTAR EN TIEMPO RECORD EQUIPOS, REDES Y FORMAS DE TRABAJO PARA LOS TIEMPOS INÉDITOS QUE ESTAMOS VIVIENDO.



**ELENA ZÁRRAGA**  
DIRECTORA GENERAL  
DE LKS NEXT

Gracias a las infraestructuras de telecomunicaciones y al desarrollo del cloud más de un tercio de los trabajadores hemos podido mantener la actividad en teletrabajo desde nuestros domicilios.

El trabajo en remoto actual, obligado por el confinamiento no es teletrabajo o *smartworking*. Este sistema de trabajo *pactado* se da todavía en pocos convenios colectivos y los sindicatos apremian una nueva legislación más exhaustiva para su regulación. El teletrabajo para aquellas actividades que se lo puedan plantear, aporta más ventajas que inconvenientes pues fomenta la digitalización del talento, reduce costes operativos y de contaminación e incrementa la productividad impulsando horarios flexibles y favoreciendo la conciliación familiar.

En un futuro próximo combinaremos coworking presencial y virtual con escritorios remotos y las oficinas serán más pequeñas con puestos de trabajo distanciados y flotantes.

### LOS CAMBIOS QUE SE AVECINAN

La era post-COVID va a traer profundos cambios organizativos y de gestión a empresas y trabajadores en diferentes planos: infraestructuras TI relevantes, conexiones ciberseguras, protección de datos, flexibilidad organizativa, resiliencia para crear y disolver estructuras, proporcionar seguridad en medio del cambio, gestionar las consecuencias emocionales del mismo, y aprender, desarrollarse y crecer ante las dificultades. Los perfiles laborales requerirán adaptación al cambio, trabajo en equipo y capacidad de aprendizaje por el entorno tan cambiante en el que van a desarrollar sus funciones y las personas que los lideren ser distributivos y ágiles. El cambio en situaciones de crisis exige al líder escuchar más y modular emocionalmente los mensajes, ser creíble y ejemplar. Es difícil tener autoridad moral en la distancia si no se ha generado previamente una cultura de confianza y compromiso en la empresa. ●



**EN UN FUTURO PRÓXIMO COMBINAREMOS COWORKING PRESENCIAL Y VIRTUAL CON ESCRITORIOS REMOTOS Y LAS OFICINAS SERÁN MÁS PEQUEÑAS CON PUESTOS DE TRABAJO DISTANCIADOS Y FLOTANTES.**

## IKASTOLA

# ARIZMENDI IKASTOLA: USTEKABETIK EFIZIENTZIARA

OHI DENEZ, IRAILEAN IKASTURTEA ABIATU GENUEN. HAMAICA LAN EGINDA GENTOZEN ARO ALDAKETA ZETORRELA IRAGARRIZ ETA ARIZMENDI IKASTOLAK ERRONKA HORRI PAREKO ERANTZUN ERALDATZAILEA EMANGO ZIOLAKOAN.



**IÑAKI ETXEZARRETA**  
ARIZMENDI IKASTOLAKO  
ZUZENDARIA

**K**onfiantzaz. Irailetik martxora bitartean prototipoaren diseinuan eta garapenean aritu ginen, eta horrek guztiak beharko lukeen ikas materialgintzan, ekoizpenean. Kronogramaren mugarrietan aurreikusitakoa betetzen gindoazen. Eta bat-batean, ustekabeko egoera suertatu zitzaigun. COVID19 dela eta. Eusko Jaurlaritzak eta Espainiako Gobernuak aginduta, ikastola itxi behar izan genuen, ikasleak eta irakasleak etxera.

## BERRASMATU BEHARRA

Ikaskuntza prozesua eta horren oinarrian dagoen komunikazioa (ikasle-irakasle, ikasle-ikasle, aita-ama-irakasle eta komunitate mailakoa) bermatzeko, berregituraketa diseinatu eta martxan jarri genuen. Zuzendaritzak orduan aurreikusi zuenez, ikasturteari falta zitzaion herena ustekabeko egoera horretan eman beharko zen. Alegia, ikasleak ikastolara fisikoki itzuli gabe, Eusko Jaurlaritzak eta Espainiako gobernuak besterik ebatzi arte, behintzat. Lehen Hezkuntzaren 5. mailatik hasita (10 urteko adinetik, alegia), ikaskuntzaren sostengua IKT bidez egin genuen eta

arrakastaz burutu dute gure ikasleak eta irakasleak. Behin ere ez bezala, arreta ikasle bakoitzari egin zaio, horren bilakaera eta garabidea jarraitu ahal izan da, komunikazio humanoa eta soziala zainduta. Asko ikasi dugu eta ikasitakoak datorren ikasturterako balioko digu. Zalantzarik gabe.

Haur Hezkuntzan eta Lehen Hezkuntzaren lehen ikas mailetan, aldiz, ikaskuntza prozesuak beste aldagai batzuk dituen, eta gure baliabide digitalak (software mailan, bereziki) beste etapetan bezain aberatsak ez zirenez, ikasle-irakasle eta irakasle-familia komunikazioa mugatuagoa izan zaigu. Bestelako euskarriak erabili ditugu (paperezkoak, bideoak ...). Honetan ere asko ikasi dugu eta datorren ikasturteari begira IKT inbertsioak azkartzeko asmotan gaude.

## ETORKIZUN DIGITALA, INOIZ BAINO GEHIAGO

ARIZMENDI ikastolak martxan duen eta areagotuko duen eraldaketa pedagogikoak ONLINE hezkuntza-eredua osagai behar du, eraldaketa arkitektonikoarekin, eraldaketa pertsonalarekin eta eraldaketa sozialarekin batera. Alegia, Konfiantzaren Pedagogian zentratutako eraldaketa digital efizientea. ●



**KONFIANTZAREN PEDAGOGIAN ZENTRATUTAKO  
ERALDAKETA DIGITAL EFIZIENTERANTZ GOAZ.**

## CONSUMO

## “CAMBIAREMOS ALGUNOS COMPORTAMIENTOS DE COMPRA O CONSUMO”

SUELE DECIRSE QUE CUALQUIER PERSONA PUEDE ADOPTAR O CAMBIAR UN HÁBITO SI LO EJERCITA CON ÉXITO DURANTE TRES SEMANAS, Y EL CONFINAMIENTO HA SIDO MÁS LARGO QUE ESE TIEMPO. PERO ESTOS DÍAS HAY QUIENES AFIRMAN QUE VAMOS A CAMBIAR TAMBIÉN VALORES Y MOTIVACIONES PROFUNDAS, NADA SERÁ IGUAL, DICEN. SINCERAMENTE, CREO QUE NO.



**AGUSTÍN MARKAIDE**  
PRESIDENTE DE EROSKI

No seremos, por ejemplo, ni mejores ni peores personas después de esto. Pero sí creo que, por impulso del Covid, cambiaremos algunos comportamientos de compra o consumo.

Las tendencias de fondo que están modelando el comportamiento del consumidor en las últimas décadas son las de individualización o personalización del consumo, la preocupación por la sostenibilidad, o por el efecto de los alimentos sobre la salud, la búsqueda de la comodidad y la inmediatez en la satisfacción de necesidades, el placer y el mejor precio. Y estos motivadores no cambian

fácilmente. Sin embargo, sí son de esperar cambios en la manera de comprar y de consumir.

### PERFIL DEL NUEVO COMPRADOR/CONSUMIDOR

Los cambios esperables serán, sobre todo, de tres tipos:

- **Internet.** El primero tiene que ver con la adopción de nuevos modos de satisfacer nuestras necesidades. Me refiero a lo relacionado con Internet para comprar, relacionarnos, informarnos o trabajar. Gracias al entrenamiento intensivo, se han reducido las resistencias al uso de estas herramientas, también las de los ‘no nativos’ digitales.
- **Seguridad.** Hay un segundo aspecto que continuará influyendo en nuestros comportamientos de vida y de consumo, que es el relacionado con la pandemia y la búsqueda de seguridad, mientras el riesgo exista. Elegiremos las opciones de productos o servicios que más nos tranquilicen, pensando en nuestra seguridad



- y la de nuestras familias.
- **Crisis.** El tercer aspecto irá a más en las próximas fechas, la confianza del consumidor se está socavando ante la expectativa de una crisis económica que volverá a afectar al empleo y a los ingresos de muchas familias. Ante esta situación el consumidor aplazará las compras menos necesarias y alimentará el ciclo de depresión. Es muy posible que la pérdida de bienestar que se produzca sea muy dolorosa para una parte importante de la población, sobre todo la que era ya más vulnerable.

Es el momento de alcanzar grandes acuerdos para hacer más breve y menos profunda esta próxima crisis y para consolidar e incluso avanzar en las posiciones competitivas y en el bienestar que con tanto esfuerzo vamos alcanzando. ●

**LAS TENDENCIAS DE FONDO: INDIVIDUALIZACIÓN O PERSONALIZACIÓN DEL CONSUMO, LA PREOCUPACIÓN POR LA SOSTENIBILIDAD, O POR EL EFECTO DE LOS ALIMENTOS SOBRE LA SALUD, LA BÚSQUEDA DE LA COMODIDAD Y LA INMEDIATEZ EN LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES, EL PLACER Y EL MEJOR PRECIO.**

I+D+I

## 11 I+D+I PARA LA ERA POSTCOVID-19"

MIRAR AL FUTURO EXIGE FOCALIZARNOS EN LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LOS NEGOCIOS. VENTAJAS QUE, MUCHAS VECES, SE SUSTENTAN EN LA I+D+I. POR ESO, LA IMPORTANCIA DE LAS TECNOLOGÍAS Y SU INCIDENCIA EN LA RESPUESTA A LAS NECESIDADES Y LOS CAMBIOS QUE SE VISLUMBRAN EN LA ERA POST COVID 19.



**JUAN ANDRÉS JOARISTI**  
DIRECTOR DE INNOVACIÓN Y  
PROMOCIÓN EMPRESARIAL  
DE MONDRAGON

Estamos en un momento disruptivo que está cambiando nuestras vidas, lo que, a su vez, va a acelerar procesos y necesidades que ya se venían vislumbrando: conectividad, monitorización, big data y analítica de datos en tiempo real, impresión 3D, inteligencia artificial, internet de las cosas, realidad virtual y realidad aumentada, ciberseguridad...

### TENDENCIAS DE FUTURO

Las **tecnologías digitales**. Nos han permitido continuar con actividades relacionadas con la formación, la comunicación con otras personas, disponer de información fiable...

Hemos avanzado en un campo que para muchos resultaba *poco amigable*. Y avanzaremos mucho más.

La **inteligencia artificial** adquirirá cada vez mayor protagonismo.

La **sostenibilidad** apelará a nuestra conciencia. Va a estar en el punto de mira de procesos en los que la tecnología esté implicada, dando respuesta a conceptos como la eficiencia y la economía circular, variables ya indiscutibles en todos los negocios.

La **deslocalización** se cuestionará, especialmente la

de determinados productos y procesos, ya que nos ha llevado a asumir riesgos que a futuro no estaremos dispuestos a asumir.

La **tecnología 5G** despuntará. Cámaras de alta resolución, control de temperatura corporal en lugares públicos, uso de drones, control de áreas, monitorización de la red vial para hacer predicciones y transitar hacia una movilidad más segura, más inteligente y eficiente.

La **tecnología para la salud** jugará un papel fundamental en la prevención, el control de enfermedades, así como en la monitorización de personas infectadas y pacientes de todo tipo.

La **revolución del transporte**. El conocimiento en tecnologías aplicables a la operativa del transporte de mercancías en toda la cadena de suministro va a resultar de una utilidad prioritaria.

**Mantenimiento inteligente:** adquirirá especial relevancia la tecnología que permita el mantenimiento preventivo y soluciones smart durante toda la vida útil del activo o la infraestructura.

**Equilibrio oferta demanda.** A través de la *trazabilidad* cobrarán importancia las tecnologías que permitan equilibrar las demandas de producto a los consumos industriales, reduciendo con ello los costes de producción, inventarios, ocupación de espacios y una anticipación en la planificación de proveedores dando una mejor respuesta a los clientes. ●

**LA SOSTENIBILIDAD APELARÁ A NUESTRA CONCIENCIA. VA A ESTAR EN EL PUNTO DE MIRA DE PROCESOS EN LOS QUE LA TECNOLOGÍA ESTÉ IMPLICADA, DANDO RESPUESTA A CONCEPTOS COMO LA EFICIENCIA Y LA ECONOMÍA CIRCULAR.**





## FINANZAS

# “NO ES MOMENTO DE QUE LOS AJUSTES LIMITEN LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE TRANSFORMACIÓN”

NOS HEMOS ADAPTADO CON RAPIDEZ AL NUEVO ENTORNO, E INCLUSO HEMOS AUMENTADO LA ACTIVIDAD DURANTE EL PERIODO DE CRISIS, IMPLANTADO EL TELETRABAJO DESDE EL PRIMER DÍA, MANTENIENDO LAS PRINCIPALES RUTINAS Y PROYECTOS Y, COMO NO, EL SERVICIO AL CLIENTE.



**XABIER EGIBAR**  
DIRECTOR GENERAL  
DE LABORAL KUTXA

A pesar de que comparativamente con la crisis de 2008 las entidades financieras cuentan con una mejor capitalización, los organismos reguladores han considerado adecuado aplicar criterios de flexibilidad a los requisitos de solvencia, liquidez y clasificación de operaciones, así como restringir el pago de dividendos. En definitiva, mecanismos para garantizar el flujo de crédito y facilitar la

absorción de las potenciales pérdidas por el incremento de la morosidad que augura la severidad de la crisis.

En Laboral Kutxa encaramos esta tormenta con una buena situación de partida; presentamos los más altos niveles de solvencia del sector, superiores al 20%, unos muy holgados niveles de liquidez, una cartera de inversión saneada y una de las mejores rentabilidades en términos de ROE. Nos hemos adaptado con rapidez al nuevo entorno, e incluso hemos aumentado la actividad durante el periodo de crisis, implantado el teletrabajo desde el primer día, manteniendo las principales rutinas y proyectos, y como no, el servicio al cliente. Para ello, ha sido de vital importancia la inversión previa en arquitectura tecnológica y, sobre todo, la profesionalidad y actitud de las personas.

## CLAVES DEL FUTURO INMEDIATO

- **Cambios en los hábitos de gasto e inversión de familias y empresas.** En un clima general de incertidumbre y aumento del desempleo, se primará en mayor medida el control y la planificación financiera a

largo plazo, lo que afectará al negocio bancario.

- **Fuerte impulso digital,** que ya estamos viviendo, asentándose los nuevos hábitos en el negocio de pagos, e incrementándose sustancialmente las interacciones online y la importancia competitiva de ofrecer una buena experiencia digital.
- **Eficiencia y riesgo controlado.** Un entorno de tipos bajos, menores volúmenes y aumento de la morosidad, estresará en mayor medida las cuentas de resultados, por lo que será fundamental incrementar la eficiencia y tener bajo control los niveles de riesgo. Con todo, seguiremos revisando funciones, equipos y procesos, así como nuestro modelo de negocio; en paralelo, avanzaremos en nuestra apuesta por el desarrollo de nuevas capacidades, en términos de tecnología, gestión de datos y talento.
- **Transformación estratégica.** No es momento de que los ajustes limiten los proyectos estratégicos de transformación, ya que, en vista de los cambios que se avecinan, su importancia será decisiva para nuestra competitividad futura. ●



**HA SIDO DE VITAL IMPORTANCIA LA INVERSIÓN PREVIA EN ARQUITECTURA TECNOLÓGICA Y, SOBRE TODO, LA PROFESIONALIDAD Y ACTITUD DE LAS PERSONAS.**

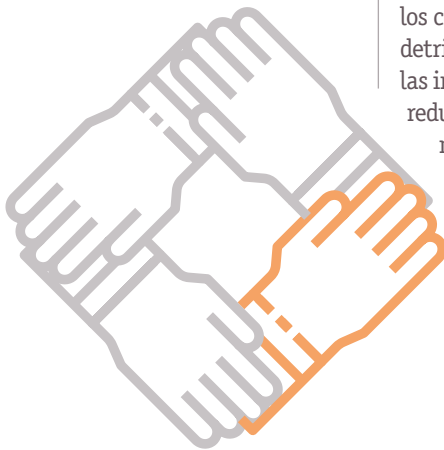
## RESILIENCIA

# DE LA SUPERVIVENCIA A LA RESILIENCIA COMPETITIVA

EL MUNDO ESTÁ EN UNA SITUACIÓN DE EXCEPCIONALIDAD SANITARIA, SOCIAL Y ECONÓMICA PROVOCADA POR EL CORONAVIRUS. LAS MEDIDAS ADOPTADAS POR LAS AUTORIDADES PROVOCARON LA PARALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA, PONIENDO A PRUEBA LA CAPACIDAD DE RESILIENCIA DE LAS EMPRESAS.



**MIKEL OROBENGOA**  
ISEA (INNOVACIÓN EN  
SERVICIOS EMPRESARIALES  
AVANZADOS)



A la luz de la experiencia de la crisis de 2008, parece claro que las empresas sufrirán un nuevo proceso de adaptación competitiva.

Ahora bien, la forma como se afronta una crisis económica determina el rendimiento a largo plazo de la empresa.

Las evidencias así lo confirman: una investigación desarrollada por un equipo del MIT Sloan School of Management ha evidenciado que, como consecuencia de la crisis económica, los directivos desarrollan un estilo conservador orientado a la reducción de los costes operacionales en detrimento de la inversión en I+D, las inversiones de capital... que redundan en tasas de crecimiento más reducidas. Este estilo conservador presenta la tendencia a perpetuarse, incluso una vez que desaparece la causa que la originara.

Además de las medidas urgentes para asegurar la supervivencia de la empresa, es preciso relanzar nuestro proyecto empresarial para proyectarlo al futuro y desarrollar las capacidades competitivas necesarias. Para ello es necesario dotarse de nuevo marco de referencia para la gestión empresarial que concilie la eficiencia a corto plazo con la creación de valor a largo plazo. En la literatura científica se emplea el término de *empresas ambidiestras* para referirse a aquellas organizaciones que afrontan los períodos de crisis mediante el desarrollo de estrategias regenerativas, simultaneando sus actividades de "explotación", es decir sacando partido de los productos, mercados y negocios actuales, y *la exploración*, intensificando el emprendimiento y la búsqueda de nuevas opciones de negocio para construir su futuro. Las evidencias empíricas muestran que, a largo plazo, las empresas de orientación "exploradora" superan a las compañías de orientación *explotadora*.

La incorporación de la gestión ambidiestra deberá constituir un vector fundamental para desarrollar la Resiliencia de nuestras empresas para afrontar los efectos de la crisis del coronavirus, y con ello garantizar la recuperación económica y el bienestar social. La apertura de los procesos de planificación estratégica en nuestras cooperativas aporta el marco idóneo para ello. ●

**ES PRECISO RELANZAR NUESTRO PROYECTO EMPRESARIAL PARA PROYECTARLO AL FUTURO Y DESARROLLAR LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS NECESARIAS.**

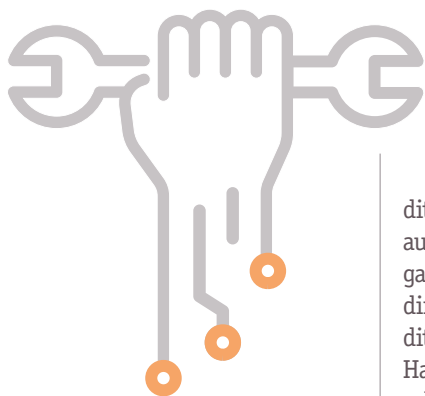
INDUSTRIAKO LANA

## 11 IKASITAKOAN SAKONTZEA ETA HORI AUKERA BIHURTZEA"

USTE EZ GENUEN ZERBAIT BIZITZEA EGOKITU ZAIGU. ORDAINDU BEHAR IZAN DUGUN PREZIOA, GAINERA, EZ DA TXIKIA IZAN, ETA, BERAZ, NEKEZ AHAZTUKO DUGU.



**GURUTZ TXOPEITIA**  
FAGOR EDERLAN TALDEKO  
GESTIO SOZIALEKO  
ZUZENDARIA



Covid-19a agertzen hasi zenean, pentsatu genuen urrunean gertatzen zen zerbaite zela, eta ez zela gugana iritsiko.

Baina, antza, globalizazioak birusari ere eragin dio.

Orain, osasun krisiaz geroztik, gure bizitzetan normaltasun handiagoaren bila gabiltza. Ekonomia ere galdu duena berreskuratzen saiatzen da, eta sektoreen artean aldeak egon arren, zailtasun handiko testuinguru batean martxan jartzeko borrokan ari da. Gaur-gaurkoz, eskariaren ziurgabetasuna, hegazkortasuna eta irregulartasuna ditugu gure eguneroko bizitzaren ezaugarriak. Gertatutakoa gertatuta (eta

oraindik arriskua hor dago, ez baitugu txertorik), ekonomiak eta merkatuek munduko ordena berria aurkitu beharko dute.

Gobernuek neurriak aktibatuta dituzte geldialdi ekonomikoari aurre egiteko. Hala, enplegu galera saihesteko (edo arintzeko) diru kopuru handiak behar dituzten tresnak baliatu dituzte. Hala eta guztiz ere, pertsona askoren erosteko ahalmena ahuldu egin da, eta behartuta daude gauza askori uko egitera, beharrak lehenestera, etab., eta horrek guztiak eragina izango du kontsumoan. Hori ikusita, gobernuek berriz ere diru

ekarpenak egin beharko dituzte, laguntzen bidez kontsumoa suspertzeko.

### INDUSTRIARAKO IKASKUNTZAK

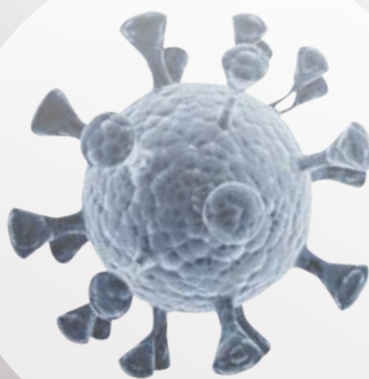
Horixe da dagoena, eta horrekin bizitzen ikasi behar dugu. Baina inola ere ez etsipenetik, pasibotasunetik edo ezkortasunetik. Ezinbestekoa da bizipen horretatik geure burua aberastea, banakako eta taldeko ikaskuntzak ateratzea. Eta industriek ere halaxe egin behar dute.

Aukera paregabea dugu, beraz, Covid-19aren osasun eta ekonomi krisi honen aurretik ere enpresa askok lantzen zituzten estrategietan sakontzeko. Enpresek dauzkaten gauza garrantzitsuenak aintzat hartzeko garaia da: pertsonak; segurtasuna, osasuna eta ingurumena indartzea, iraunkortasuna eta ekonomia zirkularra bultzatuz; aldaketaren, malgutasunaren eta arintasunaren paradigmatatik lan egitea; eragileen arteko interdependentzian eta lankidetzan sakontzea; pertsonen zerbitzura dauden teknologien aldeko apustua egitea (osasuna, lana, ezagutza...). Guztiak ere erabakitasunez eta ilusioz ibiltzeko bideak dira. ●

**GERTATU DENA TARTEKO, GIZAKI GISA DUGUN ZAURGARRITASUNAZ KONTURATU GARA, BAINA BAITA GURE HANDITASUNAZ ERE. URRATSA EMATEKO GARAIA DA; ERABAKI ETA JARDUTEKO GARAIA**

LAS COOPERATIVAS HAN DEMOSTRADO HISTÓRICAMENTE SU CAPACIDAD DE RESPUESTA ANTE SITUACIONES ADVERSAS. LA RECETA SIEMPRE HA SIDO LA MISMA: CORRESPONSABILIDAD, COOPERACIÓN Y ESFUERZO COMPARTIDO. EN ESTE CASO LA CASILLA DE SALIDA TAMBIÉN PASA POR LA SOSTENIBILIDAD, POR FIJAR LA VISTA Y LAS ESTRATEGIAS EN EL LARGO PLAZO Y POR LA GENEROSIDAD PARA NO DEJAR ATRÁS A LAS PERSONAS DESFAVORECIDAS.

# ¿DÓNDE ESTÁ LA SALIDA?



# LA COVID-19 Y LA GLOBALIZACIÓN



**DANIEL INNERARITY**  
FILÓSOFO

COMO CONSECUENCIA DE LA SACUDIDA DE LA PANDEMIA SE PLANTEA UN DEBATE ENTRE UNOS INTERLOCUTORES QUE PODRÍAMOS DENOMINAR LOS CONTRACCIONISTAS Y LOS EXPANSIONISTAS, ENTRE QUIENES DEFIENDEN QUE ESTA CRISIS ACONSEJA DESGLOBALIZAR Y QUIENES SOSTIENEN QUE HAY QUE IMPULSAR LA GLOBALIZACIÓN DOTÁNDOLA DE LAS ESTRUCTURAS POLÍTICAS ADECUADAS.

La gestión de la crisis ha seguido en un primer momento una lógica contraccionista: cierre de fronteras, reserva de los propios recursos para los ciudadanos nacionales, confinamiento, mayor demanda de proteccionismo hacia los gobiernos, interrupción de las cadenas globales de suministro y movilidad. Al mismo tiempo, pasada la reacción instintiva de repliegue, se producían fenómenos que implicaban una apertura mayor: configuración de una opinión pública mundial más unificada que discute de las mismas cosas, avance de la digitalización, el teletrabajo y la educación on line, exigencias de intervención a la Unión Europea, una carrera desesperada por encontrar una vacuna a través de la cooperación científica internacional, una comparación de las estrategias de los diversos países que nos situaba en un marco de buenas prácticas o *benchmarking* global.

## LA REFLEXIÓN COLECTIVA

La reflexión colectiva que debemos poner en marcha consiste en redimensionar los ámbitos de decisión en función de la naturaleza de los riesgos que nos amenazan.

Hemos de redefinir las escalas y los niveles adecuados de gestión y producción: local, nacional, internacional, supranacional, transnacional, global. Esta crisis sanitaria ha puesto de manifiesto principalmente la fragilidad de la apertura global, tanto en lo que se refiere a esa movilidad que ha favorecido la extensión de la pandemia como a ciertas dificultades a la hora de hacerle frente cuando había que abastecerse de mascarillas o respiradores y comprobamos nuestra enorme dependencia en el suministro de bienes y servicios básicos (artefactos cuya producción habíamos deslocalizado y no parecían tener un especial valor añadido ni más relevancia para la seguridad que el sofisticado material militar). Nuestra primera reacción es revalorizar los mercados regionales, interrumpir las cadenas globales de suministro, volver a las protecciones clásicas y la escala local; pero también se han revalorizado el cosmopolitismo de la comunidad científica, el fortalecimiento de una opinión pública global y las ventajas de la digitalización precisamente para que no todo se detenga. A la globalización nerviosa le tiene que seguir la *glocalización* sostenible. ●

**SE HAN REVALORIZADO EL COSMOPOLITISMO DE LA COMUNIDAD CIENTÍFICA, EL FORTALECIMIENTO DE UNA OPINIÓN PÚBLICA GLOBAL Y LAS VENTAJAS DE LA DIGITALIZACIÓN PRECISAMENTE PARA QUE NO TODO SE DETENGA.**



# DESPUÉS DEL COVID-19



**GUILLERMO DORRNSORO**  
**PROFESOR DE DEUSTO BUSINESS SCHOOL**

**ES FUNDAMENTAL QUE, COMO SOCIEDAD, ENCONTREMOS UN SENTIMIENTO COLECTIVO QUE NOS UNA PARA SUPERAR ESTA NUEVA CRISIS.**

Los expertos nos dicen que entra dentro de lo posible que a principios de 2021 tengamos una vacuna disponible para protegernos del COVID-19. Más importante, los últimos datos de contagios nos indican que nos acercamos a una fase en la que, con ciertas medidas de distanciamiento social y protección personal (mascarillas), podemos contener razonablemente la expansión del virus en los meses que nos quedan hasta ese momento en que dispongamos de una vacuna eficaz.

Con las cautelas necesarias, y si se van confirmando los dos datos anteriores, nos queda pasar el duelo por todas, por cada una de las vidas perdidas, y nos queda también hacer frente a los retos económicos y sociales consecuencia de los períodos de confinamiento, desescalada y *nueva normalidad*.

La misma disciplina, la misma solidaridad, la misma eficacia de acción colectiva que hemos demostrado en estos dos últimos meses, nos toca demostrarla ahora para esta nueva etapa. No serán las mismas condiciones, porque hasta ahora nos ha acompañado una emoción muy poderosa (el miedo), y la esperanza, alimentada por los datos que se iban anunciando, de que este período acabaría en unas semanas.

## LUCHA CONTRA LA CRISIS

Sabemos que la lucha contra la crisis durará meses, y el miedo a perder vidas será sustituido por otras emociones: la frustración de los que han perdido su empleo, la desesperación de

los que no encuentren forma de llegar a fin de mes, frente a la tranquilidad y el alivio de los que han conservado su empleo y sus ingresos. Donde antes estábamos todos juntos, ahora estaremos divididos.

Estas diferencias se verán también en el debate público. Hasta ahora ha prevalecido la autoridad de un razonable nivel de consenso de los expertos en las medidas de contención del virus (con matices, en algunas cosas como el uso de máscaras les ha costado ponerse de acuerdo...). Pero en materia de recuperación económica, los expertos suelen adoptar enfoques contradictorios. Si a este debate sumamos intereses cortoplacistas de determinados agentes sociales, económicos o políticos, tendremos broncas continuas que nos harán perder eficacia.

Es fundamental que, como sociedad, encontremos un sentimiento colectivo que nos una para superar esta nueva crisis. Esperanza y solidaridad pueden salvarnos, desesperación y sálvese quien pueda pueden hundirnos... Es fundamental que nos centremos en lo que nos une, y no en lo que nos enfrenta, con generosidad y con mirada en el medio y largo plazo. Necesitamos liderazgos que conduzcan por este camino.

Lo hemos conseguido otras veces. Lo volveremos a conseguir ahora. ●



**ES FUNDAMENTAL QUE NOS CENTREMOS EN LO QUE NOS UNE, Y NO EN LO QUE NOS ENFRENTA, CON GENEROSIDAD Y CON MIRADA EN EL MEDIO Y LARGO PLAZO. NECESITAMOS LIDERAZGOS QUE CONDUZCAN POR ESTE CAMINO.**

# ZUBIGINTZA, KRISI-GARAIAN ETA GERO



**ANA GALARRAGA  
ELHUYAR ZIENTZIA**

**ADIBIDE ARRAKASTATSUAK  
ERAKUSTEA ERAGINKORRA DA,  
JENDARTEAK IKUS DEZAN ZIENTZIAN  
INBERTITZEA MEREZI DUELA.**

**A**zken urteotan, zientziaren komunikazioa oso lotuta egon da zientziaren eta teknologiaren aurrerapenak nabarmentzera. Izan ere, adibide arrakastatsak erakustea eraginkorra da, jendarteak ikus dezan zientzian inbertitzea merezi duela.

Horrek, ordea, badu arrisku bat: pentsaraztea zientziaren egitekoa emaitza erabilgarriak eta irtenbide praktikoak eskaintzea dela. Alabaina, zientzia ez da jarduera magiko bat, lan nekeza baizik, eta, halako emaitzetara iristeko, bazterrean geratzen dira esploratutako bidezidor antzuak eta saiakera okerrak. Azken helburua, gainera, emaitza horiek lortzea baino handiagoa da: ezagutza sortzea.

## ZIENTZIA ETA KOMUNIKAZIOA

Horrenbestez, koronabirus berriak sortutako galdera eta arazoen aurrean, ez da harrizkoa gizarteak zientzialariengana jotzea irtenbide bila. Era berean, ulertzekoa da zientzialariek erantzunak aurkitu ahala ematea erantzunak, eta hauek, denborarekin, zuzentzen, osatzen eta fintzen joatea. Bien artean, zientziaren komunikatzaileak ari dira lanean, erantzunak galderekin lotzen, eta pedagogia egiten. Azaltzen, hain zuzen ere, zientziak bere ahalak dituela, baina baita bere mugak ere.

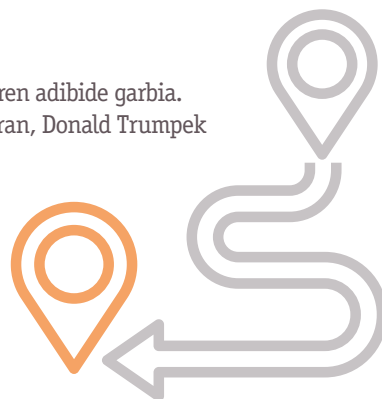
Txertoa da horren adibide garbia. Martxoaren hasieran, Donald Trumpek zientzialariak haserrarazi zituen, txertoa berehala behar zela eta mugi zitezten agindu baitzien. Science aldizkariaren bitartez erantzun

zioten txerto bat garatzeak denbora eskatzen duela, eta baliabideak, eta zientzia-sistema indartsu bat. Eta justu bere agintaldian murrizketa bat bestearen atzetik jasan zuela zientziak. Hortaz, bai, zientzialariek erantzukizunez jokatuko zutela baieztatu zuten, baina argi utzi zioten zientzia ez dela mesede kontua.

Hiru hilabete geroago, txertoa lortzeko ehun saiakera baino gehiago daude martxan. Hortaz, badago itxaropenik. Kontuz ibili beharko da, hala ere, ez dadin gehiegizkoa izan, eta, aldi berean ez dadin aurkakotasunik sortu. Horretarako ezinbestekoa da, beste behin ere, zientziaren komunikatzaileen lana.

Txertoaren adibideaz harago, krisi honetan, zientziaren komunikatzaileek asmatu beharko dute, zuhur eta gardentasunez, informazio zuzena, argia eta kritikoa helarazten gizarteari, gizartea bera burujabe izan dadin, eta erabaki dezan zer bide nahi duen bultzatu, non inbertitu nahi duen, zerk merezi duen. Zientzialarien eta gizartearen arteko zubi hori izan dadila krisiak utziko duen ondareetako bat. ●

**ZIENTZIAREN KOMUNIKATZAILEEK  
ASMATU BEHARKO DUTE, ZUHUR ETA  
GARDENTASUNEZ, INFORMAZIO ZUZENA,  
ARGIA ETA KRITIKOA HELARAZTEN  
GIZARTEARI, GIZARTEA BERA BURUJABE  
IZAN DADIN, ETA ERABAKI DEZAN  
ZER BIDE NAHI DUEN BULTZATU, NON  
INBERTITU NAHI DUEN, ZERK MEREZI  
DUEN.**



# EZKORREN SALDOTIK



**MANEX AGIRRE  
BERTSOLARIA  
ETA EUSKARA  
TEKNIKARIA**

**“EUSKARAREN INDARTZE-PROZESUA  
ATZERA BUELTARIK GABEKOA DA”**

**K**onfinamenduaren gogorrean, edo ia segidan, izan zela esango nuke. Egoeraren beltzari erantzuteko erreakzio modura agian, mezu baikorrak entzun zitezkeen han eta hemen: “krisitik komunitate gisa indartuta ateratzeko aukerak daude”, “gizartea errotik (onerako) aldatzeko aukera paregabekoa dugu aurrean”. Apaldu egin dira ahotsok azkenaldian; seguru asko, erresonantzia gutxi eragin dutelako entzuleengan. Ezkorren saldoan nabil, egia da. Sintomak agerikoak egiten zaizkidalako izango da.

Komunitate bat muturreko egoerara eramaten baduzu, erraiak ikusiko dizkiozu. Komunitatea harremanek egituratzen dute, eta harremanek hizkuntza dute ardatz. Egoera zailaren ondorioz,



harremanen berregituraketa bat gertatu da, eta informazio-hedatzaileek arreta handiagoa bereganatu dute; besteak beste, Jaurlaritzak, gure kasuan. Bada, euskal gobernuaren erraiek euskararekiko defizit larria dutela erakutsi dute. Defizita ikusgarriagoa izan da osasun krisiaren erdian, informazio-egarri aseezina zegoen garaian. Hizkuntza Eskubideen Behatokiak hala salatu du, eta Hizkuntza Politikarako Sailburuordeak ere hala aitortu du. Eta herritarrok hala ikusi dugu.

## EUSKARAREN NORMALTASUN BERRIA

Euskararen indartze-prozesua atzera bueltarik gabekoa dela pentsatzen jarraitzen dut.

Hori onartuta, eta abiadura batzuetan azkartu eta besteetan geldotu egingo dela iritzita, erdietsi-asmo dugun marko berria nolako izango den pentsatzeak eragiten dit kezka.

Informazio-hedatzaileek oinarria zein duten ikusita, marko berrira adabakiak bata bestearen gainean jarriz iristeko arriskua ikusten dut. Alegia, normaltasun berria, normaltasun zaharraren gainean eraikitzeak; euskarak lekurik ez duen antolamendu-

ardatzaren inguruan jira-biraka jarraitzekoa.

Euskararen Gizarte Erakundearen Kontseiluak “Geroa euskaratik” kanpaina jarri du abian. Ikuspegi sozialetik sortutako mezua du, zaintzari eta errespetuari lekua egiten diona. Ezkorren saldoan jarraituko dut, mezu hori gizartean modu masiboan sozializatzen ikusten dudana artean. Eta txertoa iritsi artean ere bai, noski. ●

**EUSKARAREN GIZARTE ERAKUNDEEN  
KONTSEILUAK “GEROA EUSKARATIK”  
KANPAINA JARRI DU ABIAN. IKUSPEGI  
SOZIALETIK SORTUTAKO MEZUA DU,  
ZAINZARI ETA ERRESPECTUARI LEKUA  
EGITEN DIONA.**



# BERRIKUNTZARIK GABE EZ DAGO ETORKIZUNIK



**LEIRE BILBAO**  
INNOBASQUE-  
BERRIKUNTZAREN  
EUSKAL  
AGENTZIAREN  
ZUZENDARI  
NAGUSIA

“BEGIRADA JASO BEHAR DUGU ERABAKI AUSARTAK HARTZEKO”

**O**VID-19ak goitik behera aldatu ditu gauza ugari, eta, horien artean etorkizunaren aurrean gure posizionatzeko modua; izan ere, posizioa hartzeko modu horrek berritzailea izan behar du, halaberrez. Herralde honek bere etorkizuna diseinatzeko eta eraikitzeko asmo sendoa du, eta horretarako behar dituen balioak zehazteko unea da, datozen 20-30 urteei begira gure herrialderako nahi dugun estrategia zehazteko unea da. Berrasmatzeko, birpentsatzeko eta hazten jarraitzeko aukera-aukerako egoera baten aurrean gaude, eta, horretarako, berrindartuta ateratzen lagunduko diguten balioak hartu behar ditugu oinarri: umiltasuna, autokritika, kohesioa, ausardia, erabakimena, arriskua, elkarlana eta erresilientzia. Aukera paregabea daukagu geure burua berrabiatzeko, benetan garrantzitsua zer den identifikatzeko, azalekoa ezabatzeko eta zentzuzkoa, elkartasuna eta talde-lana lehenesteko eta defendatzeko.

**ADOREA ETA JARRERA IRMOA BEHAR DITUGU, BEGIRADA JASO BEHAR DUGU ERABAKI AUSARTAK HARTZEKO ETA HERRIALDE NABARMEN HAU ERAIKITZEN JARRAITZEKO, BIKAINA IZAN DADIN.**

## BERRIKUNTZA ETA ETORKIZUNA

Berrikuntzarik gabe ez dago etorkizunik: gauden lekura arrakastaz iristeko balio izan diguna ez da berme nahikoa. Begira diezaiegun Europako lurralde dinamikoenei, jardun dezagun elkarlanean haiekin, batuk bestea osatuz, I+G+b arloan ahalegin handiagoa eginez, eskualde aurreratuenen ereduari jarraituz.

Euskadin funtsezko osagai guztiak ditugu krisi honetatik elkarturik ateratzeko: kualifikazio handiko pertsonak, jakintza, industria- eta enpresa-sendotasuna eta gizarte konprometituak. Alde batetik, egoera honek alde publikoaren balioa handitu du, ezusteko egoeren aurrean berme bat delako, baita merkatu berrien eragile ere. Bestalde, agerian utzi du beharrezkoa dela industria- eta enpresa-eremu sendoak sortzea; hau da, merkatuaren beharrezkoak egokitutako sistema bat, produkzio-katea birformulatuz, sektoreak elkarren artean uztartuz eta industriei ekonomia industrial berrirantz bidea egiten lagunduz. Testuinguru horretan, balio-kate globalen berregituratzea azkartzen ari da, eta, orobat eskualde mailako bloke berezituak sortzen ari dira; horietan, lehia eta lankidetzak gero eta nabarmenagoak izango dira. Nazioarteko merkatu horretan lehiatzeko, erreferentziazko enpresak behar ditugu, nitxo jakinetan edo eskualde mailako merkatu oso lehiakorretan enpresa liderrak. Horrelako enpresa-antolakundeak sortzeko, beharrezkoa da lankidetzan jardutea eta aliantzak sortzea, horietatik sortuko baitira enpresa hedatuak eta sareen sareak.

Berrikuntzarik gabe ez dago etorkizunik. Eta berrikuntzarako premiazkoa da elkarlana. Pertsona guztientzat egoera iraunkor bat lortuko badugu, autokritika-dosi handia beharko dugu, baita introspektzio ariketa zintzoa ere, horien bidez behaketa eta prospektiba bideratzeko (etorkizunera begirako joerei eta eszenatokiei aurre hartzeko). Adorea eta jarrera irmoa behar ditugu, begirada jaso behar dugu erabaki ausartak hartzeko eta herralde nabarmen hau eraikitzen jarraitzeko, bikaina izan dadin. ●

# DESZKUNDEA



**JOAN JOSEP BOSCH**  
EKONOMILARIA  
ETA ATTAC-EKO  
KIDEA

**“PLANETAK EZ DU NEGOZIATZEN,  
DESZKUNDEA EGONGO  
DA BAI ALA BAI”**

Esan zker eskuin hazkunde ekonomikoak jarraitzen du izaten gure eredu ekonomikoaren ardatza eta badirudi munduan anatema dela desazkunde planifikatua aipatzea. Oraingo osasun krisiarekin anatema hori egun gutxitan desegin da. Ez dut zalantzarik, desazkunde hori bai ala bai gertatuko da. Bi mende nahiko izan dira, humanitateak milioika urtetan sortutako energia fosila xahutzeko eta izandako hazkunde ekonomiko basatia horren gainean eraiki da. Baina hori laster bukatuko da, nire lagun batek dioen moduan “planetak ez du negoziatzen”, produkzioa jaitziko da bai ala bai, energia berriztagarriek ez dutelako gaitasunik orain arteko ereduari eusteko. Auzia zera da: desazkunde hori emango da trantsizio bidez edo kolapso batekin? Koronabirusarekin argi ikusi da hori, ez zen ekonomia gelditu nahi, baina birusak ez dizu negoziatzeorako aukerarik ematen, gelditu behar duzu eta kito.

**AUZIA ZERA DA: DESZKUNDE HORI  
EMANGO DA TRANTSIZIO BIDEZ EDO  
KOLAPSO BATEKIN?**

Mundu guztiak biolina jotzen jarraitzen du, baina Titanic-a esaten ari da hondoratzen ari dela.

Parte hartu dut Nafarroako Gobernuaren programa ekonomikoaren eztabaida batean eta hor bi hitz dira nagusi: lehiakortasuna eta hazkunde. Eta han nengoen ni, desazkunde planifikatu behar dela zioen zoroa. Desazkunderako prestatzen ez bazara, gertatuko zaizu koronabirusaren etorrerarekin bezala, ez geundela prest. Badira desazkunderako ereduak, baina noski, bizimodua ez da egungoa izango. Esaterako, ahaztu gaitezen 30 urte egin aurretik bost kontinenteak ezagutzearekin. Ez du zentzurik Ameriketako marakuya jateak Nafarroako Erriberan fruta dagoenean.

**Orain asko hitz egiten ari da enpresen  
birlokalizatzeaz, hau da, berriz etxeratzeaz.  
Azkartuko da fenomeno hori munduko ekonomian?**

Ezinbestekoa izango da, une batean ezinezkoa izango baita da mundu mailan dagoen garraio mugimenduari eustea. Horregatik da hain garrantzitsua egokitzen hastea ekonomia berri horretara, non dena gertukoagoa izango den. Zergatik ez ditugu maskara nahiko izan hemen? Txinan egiten zirelako. Horregatik ez ginen prest. Gainerako guztiarekin ere berdin, beraz prestatu gaitezen.

Argia aldizkarian argitaratutakoa



# COVID-19: TRES LECCIONES PARA EL FUTURO



**MIKEL ÁLVAREZ**  
MÉDICO  
MICROBIÓLOGO  
Y PRESIDENTE DE MU

“CORRESPONDE A LOS PROFESIONALES SANITARIOS Y A LOS GESTORES DE LAS POLÍTICAS SANITARIAS PROPONER UN DEBATE QUE HAGA MEJORAR LA ASISTENCIA A LOS CIUDADANOS”

**P**uede que sea un poco prematuro hacer una reflexión sobre la epidemia del Covid-19, pero aun así conviene concretar algunos aspectos antes de que la débil memoria humana (más débil cuanto más plácida es la vida) nos haga olvidar las lecciones aprendidas.

**1** Las decisiones hay que tomarlas con los datos existentes y no con intuiciones, para que la población pueda disponer a continuación de una comunicación veraz y efectiva. Es en este punto donde la relevancia de una buena Gobernanza y el asesoramiento de personal científico y técnico es más imprescindible que nunca.

**NUESTRO SISTEMA SANITARIO ES UN BUEN SISTEMA EN COHERENCIA CON LA RIQUEZA DE LA QUE DISPONE EL PAÍS, PERO TAMBIÉN ES OBVIO QUE ESTA CRISIS HA ENSEÑADO ALGUNOS DE SUS PUNTOS DÉBILES Y DEBERÍAN SER ANALIZADOS.**

**2** La relevancia de las políticas de Salud Pública. En situaciones como la vivida por la epidemia del Covid-19 es cuando adquieren relevancia los conocimientos del personal sanitario acostumbrado a la gestión de brotes y al seguimiento de contactos. Es en estos momentos en los que frente a una infección comunitaria deben ser los *gestores del tráfico*, quienes deben gestionar las pautas frente a la epidemia. Y quienes deben incorporar una visión general para la gestión de los recursos público-privados en la situación de conflicto epidémico. Visión que deberán compartir con las personas encargadas de la gestión política para que estas tomen las decisiones de manera realista.

**3** Una reflexión sobre el sistema sanitario: el papel de la atención primaria, el dimensionamiento de recursos hospitalarios, los recursos de atención domiciliaria, los grupos de intervención en el seguimiento de contactos, las necesidades de análisis y diagnóstico que requieren una trazabilidad adecuada de la epidemia o de los brotes, la logística que se requiere, el disponer de una real coordinación con el sector sociosanitario, la coordinación entre la sanidad pública y privada y, en fin, de poder disponer de un guión para los actores que no haya que improvisar en momentos de crisis. Nuestro sistema sanitario (el público y el privado) es un buen sistema en coherencia con la riqueza de la que dispone el país, pero también es obvio que esta crisis ha enseñado algunos de sus puntos débiles y deberían ser analizados. ●



# ALGO EN POSITIVO



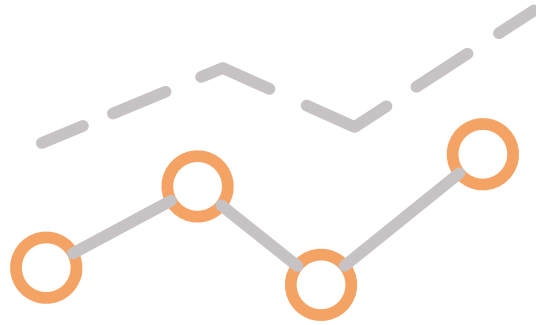
**ZIGOR EZPELETA**  
DIRECTOR DE  
GESTIÓN SOCIAL  
DE MONDRAGON

ESTAMOS INMERSOS EN UNA CRISIS DE NATURALEZA DESCONOCIDA Y DE IMPACTOS MULTILATERALES QUE TODAVÍA NO SOMOS CAPACES DE VISUALIZAR EN SU TOTALIDAD.

Cuando aún no habíamos olvidado la crisis anterior, nos impacta una nueva, esta vez de origen muy distinto. Y a diferencia a la pasada, esta deviene más repentinamente, de forma todavía más inesperada, y se multiplica de modo exponencial y transversal. Es obvio que no estábamos preparados para algo así y que estamos surfando las olas según vienen, de la mejor forma que podemos. Sin embargo, en lo que sí se parece a crisis previas es en que vuelven a oírse preguntas como “¿seremos capaces de aprender y sacar algo positivo de esto?” o “¿nos cambiará esta crisis?”.

Desde la anterior crisis no parece que hayamos cambiado demasiado como sociedad: la economía financiera sigue marcando la pauta, el consumismo continúa sin freno, etc. La conciencia sobre cuestiones como la sostenibilidad o el género va avanzando, afortunadamente, pero a un ritmo muy lento. En los momentos más duros se habló de refundación del capitalismo, de sostenibilidad y, cómo no, de

**DE ESTA SALDREMOS TARDE Y MAL SI NO LOGRAMOS TEJER ACUERDOS BÁSICOS Y TRANSVERSALES ENTRE INSTITUCIONES PÚBLICAS, AGENTES ECONÓMICOS Y AGENTES SOCIALES A TODOS LOS NIVELES.**



impulsar la economía social y el cooperativismo, tema que resurge como el Gaudiano solo en tiempos de dificultad. Pero luego nos fuimos recuperando y muchas de esas proclamas se fueron desvaneciendo.

Parece que estamos abocados a aprender más del dolor que de la prosperidad. Es como si estuviera en la naturaleza humana tener que padecer para aprender y, por consiguiente, tropezar de nuevo en piedras en las que otros ya tropezaron. ¿Tendremos que asumir que cada generación aprende de lo que le ha tocado vivir, de su experiencia, y no de los aprendizajes de otros anteriores? Pero si esta vez fuera diferente, ojalá, ¿qué podríamos aprender?

- **Humildad y conexión con lo importante.** Estamos constatando que somos más vulnerables de lo que suponíamos. Ahora que creíamos que la tecnología podía con todo, no está siendo así. Nos hemos dado cuenta de nuestras muchas carencias en los sistemas sanitarios, en la investigación, etc. En la era de la inteligencia artificial, no hemos sabido prever lo que nos venía encima y tampoco reaccionar con solvencia. Y hemos conectado, por momentos y a la fuerza, con lo importante: salud, familia, relaciones, etc.
- **Cooperación.** Ante problemas tan complejos y sistémicos no valen actuaciones unilaterales. Si se reproducen los enfrentamientos cortoplacistas y miopes habituales, lo pagaremos. De esta saldremos tarde y mal si no logramos tejer acuerdos básicos y transversales entre instituciones públicas, agentes económicos y agentes sociales a todos los niveles. Y es previsible que la sociedad esta vez no esté por la labor de permitir egoísmos irresponsables.

## MÁS QUE NUNCA, ES EL MOMENTO DE PONER EN VALOR LA ACTIVIDAD ECONÓMICA COMPROMETIDA CON SU ENTORNO, AQUELLA QUE INTEGRA LA LÓGICA DE LA COMPETITIVIDAD CON LA DEL COMPROMISO SOCIAL.

Necesitamos liderazgos que sepan alcanzar acuerdos más horizontales y entre más gente.

- **Sentido de interdependencia y solidaridad.** Más que nunca, estamos experimentando que lo que yo hago tiene efectos en los demás y viceversa. Es la constatación vivencial de que estamos conectados y somos vulnerables. La ayuda mutua y la solidaridad, más allá de consideraciones éticas, adquieren carácter de supervivencia, de pragmatismo y de interés propio bien entendido. La solidaridad como muestra de inteligencia colectiva.
- **Finalidad de la actividad económica.** ¿Quién va a pagar el coste social de todo esto? Todos vamos a salir perjudicados pero, como siempre, van a perder más los que ya estaban perdiendo. Y ante la previsión de una mayor desigualdad, el papel de las empresas es fundamental. Más que nunca, es el momento de poner en valor la actividad económica comprometida con su entorno, aquella que integra la lógica de la competitividad con la del compromiso social.
- **Responsabilidad frente al largo plazo.** Una diferencia entre la crisis del COVID-19 y otras como la climática o la migratoria es que con esta la amenaza ha sido cercana e inmediata. Pero cuando no hay esa percepción de urgencia, no somos capaces de cambiar nuestras conductas, por ejemplo respecto a la crisis climática. Ojalá superemos el cortoplacismo y seamos capaces de ir modificando nuestro comportamiento colectivo para responder a crisis menos inmediatas pero igual de reales. Vamos dando pasos, es cierto, pero demasiado lentamente.

Todos estos potenciales aprendizajes comparten muchos elementos de nuestra realidad y horizonte cooperativos. Cuanto más presentes, vivos y actualizados los tengamos, más capacidad tendremos de levantarnos de esta crisis habiendo aprendido algo valioso, que es al fin y al cabo, la capacidad más preciada. ●



SLAVOJ ŽIZEK  
FILÓSOFO

### “ESTAMOS TODOS EN EL MISMO BARCO”

**H**a llegado el momento de abandonar el lema de "Estados Unidos (o el país que sea) primero". Tal como lo expresó Martin Luther King hace más de medio siglo: "Puede que todos hayamos llegado en diferentes embarcaciones, pero ahora estamos todos en el mismo barco".

La solución no será el aislamiento ni la construcción de nuevos muros y posteriores cuarentenas. Hace falta plena solidaridad incondicional y una respuesta coordinada a nivel global.

En su libro *Pandemia*, el filósofo esloveno aporta algunas claves de futuro.



MARISTELLA  
SVAMPA  
SOCIÓLOGA

### “HAY QUE ASUMIR LAS CAUSAS AMBIENTALES DE LA PANDEMIA”

**E**s necesario abandonar el discurso bélico y asumir las causas ambientales de la pandemia, junto con las sanitarias, y colocarlas también en la agenda política. Esto nos ayudaría a prepararnos positivamente para responder al gran desafío de la humanidad, la crisis climática, y a pensar en un gran pacto ecosocial y económico.

# RESETEAR



**GONTZAL MENDIBIL**  
CANTAUTOR

## “EL FUTURO PASA POR LA TRANSFORMACIÓN REAL DE NUESTRAS CONCIENCIAS”

**A**hora que tanto se emplea la palabra resetear, digamos que antes de la reconstrucción, lo que necesitamos es un nuevo ajuste y restablecer muchas cosas. En este largo confinamiento nos hemos dado cuenta que es hora de retomar algunos conocimientos que fuimos relegando, como la filosofía, las ciencias sociales y humanidades que son asignaturas de segundo orden en las aulas.

En un mundo de pura competición y reinante insolidaridad, en un mundo especulativo donde en muchas mentes no se vislumbran pensamientos y actitudes para el bien común, que el ejemplo cooperativo de prestación a la sociedad sirva de modelo para otras iniciativas. Y ante esta crisis de valores, es tiempo de cambio de paradigma, de evitar conductas despreciativas y de apostar por el rescate de una unanimidad necesitada y perdida.

Su apuesta (la de Arizmendiarieta) nos remite a la cultura de auzolan (trabajo comunal) unión de voluntades y colaboración. Habrá que apostar por ello al igual que en este tiempo de confinamiento donde se ha creado un sistema de relaciones en la que compartir ideas, canciones e ilusiones y también compartir penas se ha hecho viral; habría que tomar buena nota de todo ello y crear estructuras donde vivir sea en todos los sentidos: cooperar, compartir y solidarizarnos. Si queremos proteger nuestro futuro, este ha de ser el compromiso y la verdadera transformación necesaria para esa nueva reconstrucción: “la transformación real de nuestras conciencias”.

\* Extracto de un artículo más largo del propio autor.

**HABRÍA QUE TOMAR BUENA NOTA Y CREAR ESTRUCTURAS DONDE VIVIR SEA EN TODOS LOS SENTIDOS: COOPERAR, COMPARTIR Y SOLIDARIZARNOS.**

**THOMAS PIKETTY**  
ECONOMISTA



## “HACIA UNA ORGANIZACIÓN MÁS EQUITATIVA”

**J**unto con la crisis financiera de 2008, la pandemia actual podría acelerar la transición hacia otro modelo económico, hacia una organización más equitativa, más sustentable, de nuestro sistema económico internacional. Realmente espero que la gente se dé cuenta de que necesitamos reinvertir en nuestro estado de bienestar, ya que muchos países del hemisferio norte dejaron de invertir en él en los 80 o 90, y que muchos países del hemisferio sur todavía no empezaron a invertir realmente en montar un estado de bienestar. Debemos desarrollar programas de ingresos básicos y redes de contención en lugares como la India o África, donde las personas no tienen recursos en absoluto durante estos confinamientos, por lo que no podrán funcionar por mucho tiempo. Deberíamos aprovechar esta oportunidad para desarrollar programas de transferencias de ingresos y proveer servicios básicos de salud.

Por eso espero que el balance ideológico en general –y en ciertas organizaciones internacionales en particular– se mueva en esa dirección, para proveer de más servicios públicos y proveer de más fondos a quienes los necesitan durante esta crisis

En declaraciones al periódico colombiano *El Tiempo*.

# DEMOCRATIZINGWORK.ORG

DEMOCRATIZAR. DESMERCANTILIZAR. DESCONTAMINAR.

Thomas Piketty, James K. Galbraith, Benjamin Sachs y otros han firmado un manifiesto que se ha difundido a través de internet y que, asimismo, se ha publicado en 34 medios internacionales, como Le monde, Die Zeit, Boston Globe, Le Soir o The Guardian, entre otros. Son ideas de futuro, algunas de las cuales se practican hace mucho en el mundo cooperativo.

“En este momento crucial, en el que nos enfrentamos al mismo tiempo a un riesgo de pandemia y a uno de colapso climático, estas dos transformaciones estratégicas (la democratización y la desmercantilización) nos permitirían no solo garantizar la dignidad de cada persona, sino también actuar colectivamente para descontaminar y salvar el planeta”.

“Hay que permitir a los y las trabajadoras participar en las decisiones, es decir, hay que democratizar la empresa”.

“No nos hagamos ilusiones. Dejados a su suerte, la mayor parte de quienes aportan capital no se preocuparán ni de la dignidad de las personas que invierten su trabajo, ni de la lucha contra el colapso climático. Tenemos, en cambio, otro escenario mucho más esperanzador al alcance de la mano: democratizar la empresa y desmercantilizar el trabajo. Lo que nos permitirá descontaminar el planeta”.

“Cada día, los y las trabajadoras evidencian que no son una “parte interesada” cualquiera de la empresa: son SU parte constitutiva. Sin embargo, se les niega aún con demasiada frecuencia el derecho a participar en el gobierno empresarial, monopolizado por quienes aportan capital”.

“Parece evidente que tendría que aplanarse la curva para las remuneraciones más altas e iniciarse ésta desde un nivel más alto para el resto”.

“Nombrar al director (o, mejor aún, a la directora) general, decidir sobre la estrategia empresarial, o sobre cómo se reparten los beneficios, son todas ellas cuestiones demasiado importantes como para ser dejadas exclusivamente en manos de la representación accionarial. Quienes invierten en la empresa su trabajo, su salud, y, en definitiva, su propia vida, deben tener asimismo la posibilidad de validar colectivamente tales decisiones”.

EL MANIFIESTO COMPLETO AQUÍ: [WWW.DEMOCRATIZINGWORK.ORG](http://WWW.DEMOCRATIZINGWORK.ORG)



# Recordamur VOS\*

*Gogoan zaituztegu  
txikigintzaren bisionarioak!  
Agur eta ohore  
utopiaren errealistak.*

*Soiltasunaren enpresariak  
orotarako herrigileak.  
Gure lorpenak nekez dira  
zuen ametsen din.  
Bitez gure ametsak  
zuen lorpenen din.*

*¡Os recordamos,  
visionarios de lo pequeño!  
Os homenajeamos,  
realistas de la utopía.*

*Empresarios sin riquezas.  
Todoterrenos de la  
acción social.  
Que nuestros logros  
sean dignos vuestros sueños.  
Que nuestros sueños  
sean dignos de  
vuestros logros.*

(\*) Pandemiaren biktimen omenez; beren senitarteko eta lagunei dolumina luzatuz. En homenaje a todas las víctimas de la pandemia; en solidaridad con sus familiares y amigos.



[www.tulankide.com](http://www.tulankide.com)



GIZATASUNA  
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak  
Industria  
Banaketa  
Ezagutza