



Azaleko ilustrazioa: Iban Galan "Desegin" (@ilustrador_desegin)

ZENTZUA

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

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

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

Aukera gehiago!

¡Más opciones!

628 zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 628 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



TU Lankide WWW.TULANKIDE.COM

MONDRAGON  Finantza
Industria
Bosgarren
Erregea

628 | HIRUHILEKOA | 2024

ZENTZUA

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

ZENTZUA

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

Enpresaren zentzua

Laboral Kutxa asmo handiko prozesu berritzaile batean murgilduta dago *-Zentzua* (Sentido) izena jarri diotena-, bere nortasun, balio, asmo eta interes taldeekin (langileak, bezeroak eta gizartea) dituen konpromisoei buruz bere kolektiboan hausnartzeko. Azken batean, erakundearen zentzuari buruz hausnartu nahi du.

Erakundeko ehunka pertsona parte hartzen dabilzan prozesu honetan -guztiek parte hartuko dute-, hausnarke-ta dinamikak sortzen dabilta, esperientziak eta bizipenak partekatzen dinamikak. Dinamika horiek oso interesgarriak izaten dabilta, eta, aldi berean, konplizitateak sortzen ari dira, pertsonak eta erakundea gehiago lotzen dituztenak. Lotura emozional horiek oso indartsuak dira, bai harreman pertsonalen esparruan zein enpresa arloan, non funtsezkoa den erakundearen eta berau osatzen duten pertsonen arteko elkar ulertzea.

Arizmendiarrietak, proiektu honen ideologo handiak zioenez, "kooperatiba egunero berreraiki eta berritu behar da", eta zentzua hartzen du "garaietara egokitzen denean, etorkizunean pentsatuz". Azken batean, etengabeko egokitzapena, MONDRAGONeko kooperatiba guzientzat etengabeko erronka dena.

Laboral Kutxak abiarazitako prozesu honek bere nortasun kooperatiboan jartzen du fokoa, bere balio bereizgarrietako bat dena, eta horrek aukera ematen dio bere proiektuaren jatorriarekin -bere iraganarekin-

Asmo handiko proiektu berritzailea da, bere nortasun, balio, helburu eta konpromisoei buruz, azken batean bere zentzuari buruz, bere pertsonekin hausnartzeko.

berritua -berri sintonian jartzeko; sektorearen erronka zorrotzei aurre eginez orainaldian modu kontzientean kokatu; eta "beste modu bat" dagoela erabat sinetsita, erakunde moderno, berritzaile eta kooperatibo gisa etorkizunera proiektatzeko.

Hori guztia proiektu honetako benetako protagonisten, pertsonak, energian, ilusioan eta konpromisoan oinarrituta. —



TULankide Trabajo y Unión (T. U. Lankide),
Arizmendiarrietak 1960ko irailean sortutako aldzakaria.

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

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

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

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

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

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

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



TULankide

628

■ PERTSONAK

10

ELKARRIZKETA

Leire Mugerza,
Kongresua eta Batzorde
Iraunkorreko lehendakaria

“Etorkizunera begiratzen dugu,
legatuaz pentsatzen”.

20

LANBIDEA

Irati Preciado,
Eroski-ko Urdaitegi eta
Harategiko profesionala

Erakusmahai atzean.



54

ELKARRIZKETA

Djbrill Sarr,
Fagor Ederlaneko behin
behineko bazkidea

Senegaletik geurera,
bizimodua berrasmatur.

73

NIRE AUKERA

Apurva San Jua, LUP

“Amore ematea ez da aukera bat”.

76

EUSKAL KULTURA

**Albina Stardust, Euskal
Drag komunitateko kidea**

“Ni drag jaio nintzen”.

80

AISIALDIA

**Cómplices, albora
ezineko eskaintza**

Eroski-ko Berdintasunaren
Behatokiaren hamargarren
urteurrena.

4



24

AZALEAN

Bada beste modu bat!

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



10

Leire Mugerza

MONDRAGONEKO KONGRESUKO
ETA BATZORDE IRAUNKORREKO
LEHENDAKARIA

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

IRITZIA

23 Javier Marcos
KONTUAK OKER DATOZI!

47 Idurre Albizu
**KOMUNIKAZIO
ADIMENDUNA**

61 Juan de Los Ángeles
**BERRIKUNTZAREN
EFAKTOREA**

63 Mireia Sagardia
LOGISTIKA 2024AN



■ ENPRESA

16 DIBISIOAK **MONDRAGON MISE**

Askotariko diziplinadun dibisioan integratutako bederatzi kooperatiba.

56 ELKARRIZKETA **MLAKoop, Juanan Martin**

Enpresa eta belaunaldi erreleboa: nola kudeatu.

64 MONDRAGON PEOPLE **Talentoaren erronka**

MONDRAGONek enbaxadoreak eta ShakingHub kanaleko zuzeneko aldeko apustua egin du.

66 ODS **Martxoak 8**

Genero-berdintasunerako tresna-kita.

72 LAN OSASUNA **Medikuntza pertsonalizatua eta laborategia, binomio ezabaezina**

■ LURRA

48 ERREPORTAJEA **Turkiako lurrikararen urteurrena**

Copreci Türkiye Malatya-ko eskola baten berreraikitze lanean laguntzen dabil.

67 GIH **MONDRAGON iraunkorra**

Diagnostikoak egin eta metodologia berrien garapena.

■ KOOP

22 KLIK! **Ekiola**

Leintz Bailarako Ekiola, apirilaren bukaerarako prest egongo da.



50 LAGUNARO **Martxoak 21, LagunAro EPSVren batzar orokorra**

Kapitalizazio prestazioen [pentsioak] egungo kotizazio irizpidea berrikustea proposatuko da.

60 KLIK! **MONDRAGON México**

Caja Popular Mexicana aurrezki kooperatibaren eta MONDRAGON Mexiko Unibertsitatearen arteko aliantza.

70 ASPALDIKOA **Ikerlan, 50 urte**

Berrikuntzaren lehen harria.

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

Abian da pertsona migratuentzako ekintzaitza kooperatiborako Hegoaldetik programa.

78 MUNDUKIDE **MST/Mundukide: 25 urtetako harremana**



Dibertsifikazioa: hazkundearen sinonimoa

Dibertsifikazioa oinarritzen da merkatu potentziala handitzean eta beste korporazio batzuk erosiz edo, negozio berrietan inbertituz, hedatzean, helburua izanik negozioaren errentagarritasuna eta erresistentzia handitzea.

Hori da, hain zuzen ere, MONDRAGON Korporazioko kooperatiba asko egi-ten ari dena. Enpresen jasangarritasunaren erronkaren aurrean, dibertsifika-tzen ari dira produktu, zerbitzu eta baita merkatuan ere. Eta, batez ere, fun-tsezko hiru arlotan: industria digital adimendunean, jasangarritasunean, eta osasun eta ongizatean.

Dibertsifikatzen ari den eremu nagusiak: industria digital adimenduna, jasangarritasuna, eta osasuna eta ongizatea

Korporazioa negozio berritzaileak eraikitzeko ibilbide luzeko aliatuen bila ari da, teknologiatik, merkatutik, edota negozio-ereduetatik abia-tuta. Horrez gain, negozioa hazi nahi duten ekintzaile eta pyme-entza-ko konfiantzazko industria eta merkatu bazkidea da.



BeAble Capital

IKERLANek eta BEABLE CAPITALek sortu dute BATTBELT material adimendunei esker energia biltegitzearen sektorea iraultzeko.



FagorTaldea

INNOLAB Bilbaok teknologiaren eta berrikuntzaren aldeko apustua berri eta indartu du Sidenor, Ikerlan eta Vicomtech enpresak gehituta.



eleconomista.es

Erreakak finkapenak eman dizkio AEBetako fisika proiektu bati.





Cein

Joseba Sagastigordia, MONDRAGON Corporationeko Negozio Garapeneko zuzendaria: “Startupen aldeko apustua ez da eskuzabaltasunagatik, baizik eta ikusten ari gara hor badagoela erakarri nahi dugun balio bat.



@StackedCloud

LKS Next ari da garatzen euskal Administrazio Publikoak arreta soziosanitarioan batuko dituen plataforma berria.



Spri-Emprendimiento

INNOLAB Bilbaok teknologiaren eta berrikuntzaren aldeko apustua berritu eta indartu du Sidenor, Ikerlan eta Vicomtech enpresak gehituta.



LABe Digital Gastronomy Lab

“Future Gastronomy Startup Forum-en VI. edizioko startup irabazlea ezagutu dugu. Oreka Circular Economy-k elikagaiak alferrik galtzarekin amaitzen laguntzen du, neurtzeko prozesu teknologiko baten integrazioari esker. Prozesu horrek errazten du murrizketa erabakiak hartzea, eta lehenesten du soberakinaren balioa handitzea, gizarte-erakundeei donazioak eginez.” Amaia Egia Arronategi, Mondragon Business Development Center-eko Negozio Berrien Garapenerako Arduraduna, epaimahaikide izan zen foroan.



@grupospri

Euskadi lurralde erakargarria da zibersegurtasunean inbertitzeko, lankidetzaz publiko-pribatuari esker.



ORBEA LOTTO DSTNY, MUNDUKO TXIRRINDULARITZAREN ELITEAN



ORBEA eta LOTTO Europako txirrindularitzako bi marka historikoez euren indarrak batu dituzte UCI World Tourreko lasterketetan onenekin lehiatzeko. Txirrindularitzarekiko pasioa errotuta duten bi lurralde dira Euskadi eta Belgika, eta bertako bi erakunderen arteko lankidetzak, kirolarekiko konpromisoa sendotzeaz gain, zaleekiko konpromisoa ere indartzen du.



Orbea eta Lotto markek sustrai sakonak dituzte bi gurpilen munduan. Duela urte askotatik, lehiaketa oso lotuta daude. Talde belgikarra 1985ean sortu zen, bertako loteria nazionalaren babesletzapean, eta egungo pelotoiko eskudra zabalena da. Are, UCI Pro Team kategoriako talde bat da gaur egun.

Orbeak, berriz, bizitza osoa darama lehiaketari lotuta. 80ko hamarka, bereziki, emankorra izan zen, ziurrenik, marka bizkaitarraren historiako sarituena. Izan ere, benetako txirrindularitzaren urteak izan ziren, Peio Ruiz de Cabestany, Pedro Delgado edo Marino Lejarreta bezalako txirrindulariek hiru itzuli handietan garaipenak lortu zituztelako Orbea bizikletekin. Pedro Delgadok irabazi zuen 1985eko Espainiako Vuelta. Emakumezkoen taldeak debuta egin zuen urte berean, Espainian lehiatu zuen lehenetarikoa.

2007tik, Euskaltel Euskadiren eskutik

Euskaltel Euskadi taldearen urteak izan ziren ondorengoak. Itzuli handietan eskuadrarik luzeenetarikoa eta ohikoenetikoa izan zen. Are, Lottoren ostean, Euskaltel izan zen errepideko talde profesional baten babesle gisa urte gehien igaro zituen marka; beti, Orbearen materialarekin. Bizikleta horiek eta maillot laranja jak euskal txirrindularitza zaleen belaunaldi oso baten sinbolo izan ziren.

Euskaltelen urrezko garaia izan zen 2007tik 2010era bitartekoa: Samuel Sanchez bigarren izan zen 2009ko Itzulian eta 2010eko Tourrean; 2007ko Itzulian, hirugarren; eta 2008ko Olinpiar Jokoetan urrezko domina lortu zuen errepideko proban, Orbea markako bizikletekin.

2016an, Cofidisekin eta Euskadi Basque Country Murias Taldearekin

Euskaltel Euskadiren garaia ondoren, Orbea lehiera itzuli zen Cofidisen eskutik. Orca bizikletarekin, frantziarrek garaipen bat baino gehiago lortu zuten. 2016ko denboraldi hartan, kontinental mailako Euskadi Basque Country Murias Taldeak ere Orbearen aldeko apustua egin zuen. Bada, orain tropeleko historiko baten txanda da: 2024an, euskal zaleek, zalantzarik gabe, Lotto Dstny taldeko txirrindulariei lagunduko diete kontinente zaharreko errepideetan, eta horren erakusgarri izango da apirilaren 1etik 6ra bitartean Euskal Herriko errepideetan egingo den Itzulia 2024.

GORKA ETXABE



Leire Mugerza

MONDRAGONEKO KONGRESUKO ETA BATZORDE IRAUNKORREKO LEHENDAKARIA

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

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

IRATI JIMENEZ

Sorpresa izan zen zuretzat zure izendapena?

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

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

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

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

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

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

“MONDRAGON lehiakorra irudikatzen dut”

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

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

“Seguru gaude, enpresa bezala zenbat eta lehiakorragoak izan, orduan eta gizarte hobeko bat egingo dugula gauden toki guztietan”

Duela gutxi MONDRAGON Foroan etorkizuneko MONDRAGON imajinatze ariketa egin zenuten. Zer ataraz zen?

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



sai izatea. Ahal dudana egin dudala jakitea. Eta hartutako erabakia momentu horretan uste nuen onena zela. Horrek dauka niretzat pisua.

Entusiasmoa transmititzen duzu egiten duzunagatik. Ilusioa mantentzen duzu?

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

Etorkizunerako bideorria

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

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

“Kooperatibetan etorkizuneko bisio bat daukagu, luzerako bisio bat. Gaur egungo gizartean hori garrantzitsua da, gehiegitan begiratzen zaiolako epe motzari soilik. Eta guretzat legatua da inportantea. Historiak eman duena eta historiak emango duena”

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

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

Horrek konbikzio handia ematen du.

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

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

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

Gizartearen zerbitzura

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

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

“Langileak gara, jabeak gara, baina bitartekoak gara. Gure helburua ez da guk eramatea hor sortzen duguna, baizik eta ondorengoei uztea. Hori da gure lanaren zentzua”

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

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

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

Eta ideia hori, legatuarena, ez da zaharkitu.

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

Legatuaz hitz egiten duzunean jasangarritasunaz ere hitz egiten duzu, etorkizunean jasangarriak diren enpresak sortzeaz.

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

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

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

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

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

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

“Sare bat osatu dugu, guztiontzat lagungarria dena, eta hori ez dago beste leku batzuetan. Niretzat horrek dauka balioa”

Kontu pertsonalak

“Nire familia, nire herria, nire lagunak... kontu horiek”

Zer zaletasun dituzu?

Gauza normalak egitea gustatzen zait. Afari lasaia etxean. Lagunartean egon. Nire familia, nire herria, kontu horiek.

Irakurlea zara?

Asko gustatzen zait irakurtzea, eta asko irakurtzen dut nire lanagatik, baina oraindik gogoia geratzen zait etxera iristean. Nobelak, suspensezko liburuak... denetarik.

Non deskonektatzen duzu?

Lanetik etxerako bidean.

Eta non kargatzen dituzu bateriak?

Lagunartean, familiarekin afaltzen. Nire etxean, nire herrian, paseatzen, hizketan, gauza normalak egiten.

Aukeratu kooperatiben alderdi positibo bat.

Epe motzera horrenbeste pentsatzen duen gizarte honetan, kooperatibek etorkizunera begira lan egiten dugu, hurrengo belaunaldiari utziko diogun ondarean pentsatuz.

Eta esango zeniguke hobetzeko aukera argi bat?

Uste dut gizartera gehiago zabaldu behar dugula. Altxor bat daukagu, eta ez dugu kutxa batean ezkutatu behar, erakutsi eta partekatu baizik.

“Epe motzera horrenbeste pentsatzen duen gizarte honetan, kooperatibek etorkizunera begira lan egiten dugu, hurrengo belaunaldiari utziko diogun ondarean pentsatuz”

Mondragon Ingeniaritza eta Zerbitzuak

Dibisioko kooperatibak: Abantail, Galbain, GSR, Krean, LKS Next, MLAKOOP, MSI Grupo, Ondoan, Sareteknika eta ISEA garapen teknologikorako zentroa.

GORKA ETXABE



Digitalizazioa, aholkularitza teknologikoa, automatizazioa edo ingeniari-tza dira MONDRAGONeko Ingeniaritza eta Zerbitzuen Dibisioaren eguneroko hitzetako batzuk. Bederatzi kooperatibak osatzen dute dibisioa, eta hainbat sektoretan zerbitzuak eta irtenbideak eskaintzen dituzte. Kasu honetan ere esan daiteke MONDRAGON Korporazioko dibisio heterogeneoenetako bat dela, hartzen dituen arlo eta sektoreen aniztasunagatik. Bere bederatzi kooperatibetan ia denetarik aurkitu daiteke. **Abantail** digitalizazioan aritzen da, eta eskaintza –zein produktu– konfigurazaila bat eskaintzen du, produktu pertsonalizatu bat lortzeko seriatutako produktu baten kostuarekin. **Galbain**ek patenteekin eta markekin zerikusia duen guztia kudeatzen du. GSR Euskadiko enpresa handienetako bat da adinekoen egoitzen, eguneko zentroyen eta osasun mentaleko eta desgaitasuneko zentroyen kudeaketan. **Krean**ek ingeniari-tza eta arkitektura zerbitzuak eskaintzen ditu, baita era askotako azpiegituren sustapen eta eraikuntza ere. **LKS Next**-ek, bestalde, kudeaketa, teknologia eta legezko aholkularitza-zerbitzuetara bideratzen ditu bere balia-bideak, soluzio askotan aplikatutako oinarri teknologikoarekin, baita industriarako zibersegurtasunaren esparruan ere. **MLAKOOP** MONDRAGONeko bi kooperatiba historikok (Alecop eta Mondragon Lingua) bat egitearen emaitza da, eta batez ere *talentuari* lotutako zerbitzuak eskaintzen ditu, bai Mondragon Unibertsitatearekin batera Mexikon duen unibertsitatearen garapenarekin, bai enpresek behar dituzten hizkuntza zerbitzuak, itzulpenak eta beste zerbitzu espezifikoagoak eskainiz, lanbide-prestakuntza berritzetik. **MSI taldeak** industriaren eraginkortasuna eta kalitatea hobetzen ditu automatizazio-soluzioen bidez, produkzio-prozesuak digitalizatuz, horiek optimizatu arte. **Ondoan** elkartearen proposamena eraikinen *barneko* instalazioen eraginkortasunaren eremuko zerbitzuen eskaintzan oinarritzen da, ingeniari-tzatik eta instalaziotik, bai eta horien mantentze-lanetan ere. Azkenik, **Sareteknika** liderra da etxetresna elektrikoaren mantentze eta konponketan, berokuntzan eta klimatizazioan.

MISE zure bizitzan

MISEko kooperatibek eskaintzen dituzten irtenbide eta zerbitzu batzuk erraz identifikatzen dira egunerokoan, hala nola Kreanek diseinatzen eta eraikitzen dituen eraikinak, urrutira joan gabe, Mondragon Unibertsitatearen eraikinak (azkena, Hirekin), edo beste batzuk, hala nola Reale Arena, Realaren estadioa. Hirugarren adinekoen egoitzetan dago GSR marka, eta MLAKOOP arduratzen da gure seme-alaben edo enpresetako gure profesionalen hizkuntza-prestakuntzaz. Galbainek lagunduko digu marka bat edo jabetza intelektualen bat erregistratzen. LKS Next-ek gure hausnarketa estrategikoetan eta aldaketa teknologikoetan lagunduko digu. Onnera Groupen ekoizpen-instalazioko makinek MSIren kalitate-kontrola gainditu dute. Eta Abantail-ek Oronako igogailu guztien produktu-konfigurazaila garatu du. Sareteknika maitasunez zaintzen ditu gure galdarak. Eta Ondoanek eraikinen klimatizazio osoa garatzen du eta, adibidez, Bilbo-ko Euskalduna Jauregiaren klimatizazioa darama.

Marijo Pagaldai

MONDRAGONEKO INGENIARITZA ETA ZERBITZUEN DIBISIOKO LEHENDAKARIORDEA

“Nazioarteko talentuaren bultzatzaile izateaz gain, tokiko talentuarentzat erakargarriak izan behar dugu”

MISE gaur eta etorkizunari begira. Zeintzuk dira MISeren egungo eta etorkizuneko erronkak?

Nire ustez, erronka orokor batzuez gain, hala nola kooperatiba lehiakorak izatea, negozio sendoak eta errentagarriak dituztenak, gure helburu eta behar nagusia enpresen arteko lankidetzan lan egitea da, dagoeneko gainean ditugun sakoneko arazoei erantzunak emateko; hala nola Latinoamerikatik gureratzen hasi garen talentua erakartzea eta enpresetan dagoeneko daukagun talentua birkualifikatzea. Nazioarteko talentuaren bultzatzaile izateaz gain, tokiko talentuarentzat erakargarriak izan behar dugu.

Nire garaian beharrak lan seguru eta egonkor bat bilatzera bultzatzen gintuen; garai honetan beharra desberdina da, gazteek zentzuzko lan bat bilatzen dute, arlo ekonomikotik harago doan lan bat. Erakargarriak izan behar dugu belaunaldientzat, proiektu onak eskainiz, gure balioak eta gure esentzia praktikan jarritz. Gure sektoreetan garrantzitsuak izateko eta handienekin lehiatzeko erronka dugu, eta horrek gure lehiakideen artean bolumena eta garrantzia irabazten jarraitzea behartzen gaitu, merkatuan erreferente izan gaitezen.

Oso argi daukagu aurre egin behar diegun trantsizio handiei heltzeko, ezinbestekoa izango dela elkarren arteko lankidetzan aritzea. Hiru dira datozen urteetan egin beharko ditugun trantsizioak, eta hemen dira jada. Trantsizio energetikoa, digitala eta soziala. Horiek guztiek aukerak sortuko dituzte eta badakigu ezin dugula modu independentean egin, dimentsioa kritikoa da.

Praktikan, dagoeneko hasiak gara gure kooperatiba batzuen artean lankidetzan. LKS Next, Ondoan, MSI eta Krea *jasangarritasunaren* arloan proposamen bat garatzen ari dira trantsizio energetikoari irtenbidea emateko. Digitalizazioaren esparruan, Mondragon Services da beste adibide bat. Abantail, MSI eta LKS Next industriari soluzio ezberdinak eskaintzetik Factory digitala deitzera igaro dira, ekoizpen prozesu osoa barne hartzen duena.

Zein da merkatuaren egungo errealitatea eta zeintzuk etorkizuneko joerak?

(...) —

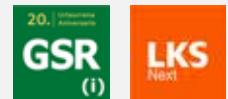


Elkarrizketa osoa tulankide.com webgunean:



9 KOOPERATIBA
3.000 PERTSONA
300 M€ SALMENTAK

Dibisioko kooperatibak



Garapen teknologikorako zentroa



LANGUAGES LANEAN KONGRESUA BILBON

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

JAVIER MARCOS

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



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



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

Irati Preciado,
Urdaitegiko eta Harategiko
profesionala Eroskin

MOSTRADOREAREN ATZEAN

Donostiako bihotzean, Irati goizeko 6:30ean esnatzen da, Eroskik Grosen duen dendan egun berri bati hasiera emateko. Bertan lan egin du azken 6 urteetan.

Enpresen Administrazioan eta Zuzendaritzan prestakuntza akademikoa izanik, Iratik bere bizitza profesionalaren zati handi bat Eroskiri eskaini dio; produktu freskoen kudeaketan espezializatu da bertan. Kooperatibako bazkide da duela zazpi urtetik.

USOA AGIRRE

Lanaldia 07:30ean hasten du eta ordu eta erdiz, produktu freskoak antolatu behar ditu dendan zehar, 9:00etan bezeroentzat atea ireki bitartean; ez dago denborarik galtzeko, beraz. Produktu freskoak dakartzaten kamioietako produktuak hartu eta freskoen ataleko apalak antolatzen ditu, urdaitegitik hasi eta okindegiraino. Paletetan datozen produktuak sailkatu eta apaletako haragi eta abarrak berritzen ditu, sekzioa fresko-fresko egon dadin lehen ordutik.

Lehen orduko lanaren honen ondoren, atse-dun labor bat hartzen du Iratik lanaldiarekin jarraitu baino lehen. Normalean harategian eta urdaitegian aritzen da lanean, hala ere, eguneroko beharretara egokitzen da askotan: “Ez diot beldurrik arrainak behar direnean garbitzeko”, argitu du. Hainbat urtetako prestakuntza eta esperientzia dituen arren, gehiago ikasteko erabakia hartu du, eta, horregatik, Agintarien Eskolan eman du izena. Eroskiren prestakuntza trinkoa da, eta behin formakuntza bukatuta saltokian erantzukizuneko postu bat betetzeko gaitasuna izango du. Zehazki, freskoen arloko ardura-dun izateko prestatzen ari da.

Agintarien Eskola aukera paregabea da Iratirentzat eta egungo promozioa osatzen duten Eroskiko beste 26 bazkideentzat. Garapen profesionaleko programak sei hilabeteko iraupena du, eta dendako erantzukizuneko postuetan murgiltzeko aukera ematen du. Hala, Iratik lau hilabete emango ditu Amarako Arcco dendan, eta Eroskiko profesionala den mentore baten tutoretza izango du. Harekin ikasiko du saileko kontu guztiak programatzen, antolatzen eta gainbegiratzeko, eta bere ardurapean diren pertsonak eta taldeak kudeatzen, *learning by doing* premisarekin. Ondoren, bi hilabeteko praktikak egingo ditu beste denda batean. Bertan, eskuratu berri dituen ezagutzak aplikatu eta egokituko ditu.

Agintarien Eskolan teoria praktikarekin uztartzen da, 30 jardun baino gehiagotan. Hautagai bakoitzari elkarrizketa pertsonal bat eginez hasten da prozesua, bere beharrak eta nahiak erakundearen beharrek inbuitzeko helburuarekin; kooperatibak konpromisoa erakusten du bere barne-talentuaren garapen eta hazkunde profesionalarekin.

Eroskik eskaintzen dituen prestakuntza aukera ugarien garrantzia azpimarratu du Iratik. Okindegiko lana ikas-

“Enpresan aurrera egiten jarraitzea dut amets, eta Agintari Eskolak ematen didan aukerarekin poz-pezik nago”

tetikproduktu freskoen denboraldiko zikloak ezagutzera arte, Iratik bere ezagutzak eta trebetasunak zabaldu ditu. Bere egunerokotasunerako ere balio dioten prestakuntzak dira, gainera: “Eroskin lan egin aurretik ez nekien marrubiaren denboraldia orain hasten zenik eta gereziarena hasten zela ondoren, adibidez; edo haragia beti zuntzen kontrako norabidean moztu behar dela”.

Ikasitako guztia dela eta, Freskoen Eskoletako begirale-taldeko kide izan zen, eta horrek bultzada eman zion Fresh Masterrean, Eroskiko espezialistentzako Freskoen Goi Eskolan trebatzeko. Prestakuntzak manipulazio eta ebaketa alderdi kualifikatuetan, nutrizio-egagutzetan eta bezeroari arreta eskaintzeko trebetasunetan zentratzen dira. —



Bezeroarekiko harremana

Bezeroekin duen harremana berezia da Iratirentzat. Tratu bikainaren oinarriak ikasi ditu eta eguneroko harremanaz gozatzen du, batez ere bezeroak mostradorearen atzean artatzen dituzenean sortzen denaz: “Poztekoa da haragia saltzen duzunean eta hurrengo egunean esaten dizutenean oso ona zegoela, haragi gisatu ikaragarria edo albondiga oso samurrak atera zaizkiola”, nabarmendu du. Enpresan aurrera egiten jarraitzea du amets, eta Agintari Eskolak ematen dion aukerarekin poz-pezik dago.

Eroski, izaera kooperatiboko banaketa-taldea, gertuko harreman profesionalengatik eta lankidetzakudeaketan duen ikuspegiagatik nabarmentzen da. Irati familia handi baten parte sentitzen da. Bere dedikazioarekin eta Eroskik duen kulturarekin, Iratik profesionalki hazten jarraitzea eta datozen urteetan kooperatibaren arrakasta lortzen laguntzea espero du.



LEINTZ BAILARAKO EKIOLA, APIRILAREN BUKAERARAKO PREST

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

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

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

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

Datozen proiektuak

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

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

Javier Marcos

TU LANKIDEKO ZUZENDARIA



KONTUAK OKER DATOZ!

Bilakaera demografikoaren arabera, biztanleria zahartzen joango da. Horrek erronka handiak ekarriko dizkie, bai enpresei, eta baita gizarteari ere.

Demografikoki, egoera ez da makala. Ikus dezagun: Ba al dakizu Euskadin 100 urtetik gorako ia 1.000 pertsona ditugula? Eta hori oso ondo dago, gero eta urte gehiago bizi garela adierazten baitu. Eta badakizu, Eustaten aurreikuspenen arabera, 2036an gora egiten jarraituko duela 65 urte edo gehiagoko biztanleriak, eta %29,3 izatera iritsiko dela? Edo Euskadiko biztanleriaren hazkundea, 2036ra arte, migrazio balantzari soilik zor zaiola (immigrazioak ken emigrazioak), 194.700 pertsona ekarri-ta? Eta balantza naturala (jaiotzak ken heriotzak) kontrakoa izango da denboraldi osoan, eta horrek eragingo luke 109.900 biztanle gutxiago izatea, heriotzak gehitzearen eta jaiotzak gutxitzearen ondorioz?

Horiek dira testuinguru konplexu baten itxura duten datuak.

Izan ere, biztanleriaren piramide horrek erronka kritikoak planteatzen ditu pentsio-sistemen iraunkortasunari, osasun-arretari eta lan-indarrari dagokienez, besteak beste. Era berean, biztanleriaren zahartzeak biztanleria aktiboaren murrizketa dakar, hau da, langile gutxiago funtsezko industriei eusteko, guretako batzuk bezala.

Azken finean, erronka ikaragarri handia da, eta ez dakit horretaz oso kontziente garen. Izan ere, bilakaera demografikoak eragina izango du gure ikastetxeetan –matrikulazio kopuruak behera egingo du–, gure industria-entresa gehienetan –talentua erakartzeko eta atxikitze borroka jada errealitate bat da–, baita gure kontsumo-ereduetan ere –bai elikaduran, eta baita aisialdian ere–. Mugitu beharko dugu. Gobernuak, enpresak eta sozietate

te zibila inplikatu beharko ditugu, bilakaera horren ondorio negatiboak arintzeko, hazkunde iraunkorrari eta gizarte-kohesioari dagokienez.

Zer egin daiteke?

Irtenbide batzuk ikuste aldera, adituek honako hauek aipatzen dituzte: jaiotza-tasa sustatzea (familiari laguntzeko politikekin eta, lana, eta familia bateragarri egiteko neurriekin); talentua erakarri eta atxikitzea (etorkin kualifikatuen etorrera eta integrazioa behar erraztea); edo berrikuntza eta digitalizazioa sustatzea (produktibitatea handitzeko eta lan-indarrarekiko mendekotasuna murrizteko). Nire ustez, erronka demografiko horren aurrean, hurrengo urteetan gizarte-kohesioan jarri behar dugu fokua. Etorkinen integrazioa, baliabideen birbanaketa eta politika inklusiboak sortzea funtsezkoak dira gizarte-harmoniarri eta belaunaldien arteko elkartasunari eusteko. Hau da, egokitzapen-ariketa bat –60 eta 70eko hamarkadetako esperientzia dugu, Euskadira jende asko iritsi zenekoa–, gure nortasuna eta balioak ahaztu gabe, etorkizuneko belaunaldientzat etorkizun oparoa eta iraunkorra sortzeko. —

“Mugitu beharko dugu. Gobernuak, enpresak eta sozietate zibila inplikatu beharko ditugu, bilakaera horren ondorio negatiboak arintzeko, hazkunde iraunkorrari eta gizarte-kohesioari dagokienez”

Laboral Kutxa Zentzua

ZENTZUDUN PROIEKTU BAT

TU Lankide otsailaren amaieran egindako tailerlean sartu da, eta lantaldeko gainerako kideekin batera bizi izan du *Zentzua* esperientzia.



XABIER EGIBAR
LABORAL KUTXAKO
ZUZENDARI OROKORRA

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

Arrazoiak eta helburuak

Irizti-liderrek eta zuzendariek gero eta gehiago eztabaidatzen dute nola egin enpresa-jarduera lehiakorra eta errentagarria, eta, aldi berean, arduratsua eta iraunkorra. Seguru daude pertsonen jarreretan aldaketa sakonak dituen aro berri baten aurrean gaude, eta aldaketa horiek eragina izango dutela, alde batek, langile gisa duten rolean. Bestetik, baita produktu eta zerbitzuen kontsumitzaile eta erabiltzaile gisa betetzen duten rolean ere, horiek eragin zuzena izango baitute erakundeetan.

Hori dela eta, enpresa-estrategien diseinuan garrantzi handiagoa hartzen joango dira hainbat gai, hala nola, enpresaren helburua eta enpresa-kultura, edo enpresek gizarteari egiten dioten ekarpena, bi alderditan: gizartean eta ingurumenaren babesean. Espazio horiek, neurri batean, protagonismo handia izan zuten gure esperientzia kooperatiboaren jatorrian, baina, azken urteotan, bigarren maila batean utzi ditugu, eta egokia da berreskuratzea.

Laboral Kutxan izandako esperientzian zentratuta, komeni da, lehenik eta behin, testuinguruan kokatzea 2019an, zuzendaritza-talde berriak lekukoa hartu ondoren, hausnarketa estrategiko bati heldu geniola oraindik oso konplexua zen agertoki batean, non finantza-sektorearen historiako krisirik garrantzitsuenetako baten ondorioak jasaten jarraitzen genuen, bai eta gure errentagarritasuna oztopatzen zuten interes-tasak ere. Horrek etengabeko antolamendu-doikuntzen beharra ekarri zuen. Gainera, ikusten genuen etorkizun bat arriskuan zegoena aldaketa disruptiboak izateko, digitalizazioaren ondorioz, bezeroen portaera berrien eraginez eta, gero eta presio erregulatzailer handiagoaren ondorioz.

Lehentasanak argi genituen: aurreko zikloan krisia gainditzeko entitate bakarrenetarikoa izateko aukera eman zigun guztia finkatzen jarraitu behar genuen, eragile guztien kontrola eta konfiantza mantenduz (barnekoak eta kanpokoak), eta, aldi berean, gure lehiakortasuna hobetu eta eraldaketa-prozesu bati ekin behar genion, gure etorkizuneko merkatu-posizioa indartzeko. Eta horrela egin genuen.

Hausnarketa amaitu zen agenda estrategiko bikoitz baten diseinuaz (lehiakorra eta eraldatzailea), eta, hala ere, zuzendaritza-taldean bagenekien zerbait falta zitzaigula eta beharrezkoa zen hausnarketarako espazio sakonago bati ekitea. Talde-interakzio batzuen eta taldeko kideekin izandako banaka-

“Ikusten genuen etorkizun bat arriskuan zegoena aldaketa disruptiboak izateko, digitalizazioaren ondorioz, bezeroen portaera berrien eraginez eta, gero eta presio erregulatzailer handiagoaren ondorioz”



Zentzua tailerretako batean parte hartu duen pertsona talde bat Laboral Kutxak Olandixoko hegalean dituen instalazioetatik paseatzen.

ko elkarrizketen ondoren, laburbilduta, honako hauek izan ziren bide horri ekitera eraman gintuzten ondorio nagusiak. Azkenean *Zentzua* izena eman genion proiektuari:

Enpresa barruan kooperatibak aldaketa garrantzitsuak jasan zituen belaunaldien arteko erreleboaren ondorioz, horrek eragin zuen erreferenteak galtzea; krisiak orbain sakonak utzi zituen gure pertsonengan, eta negozioak izandako aldaketek rol berri bat exijituko zieten gure profesionaleri. Beraz, beharrezkoa zen geure buruaz hitz egitea, indibiduo propioa gainditzeko balio partekatuak dituen proiektu baten parte izateko konpromisoa, eta harrotasun sentimendua berritzeko. Eta baita erakundea aktibatze ere, norbanakoaren



talentua bultzatuz, espiritu kooperatibistari eta horrek dakartzan eskubide eta betebeharreri balioa emateko, eta gure kooperatiban pertsonak funtsezko elementua garena jabetzeko.

Baina proiektua garrantzitsua zen kanpoko ikuspegi batetik ere; izan ere, gurea bezalako erakunde batek, bezeroaren zerbitzura oso bideratuta zegoena eta bere jatorria eraldaketa sozialaren premian oinarrituta zegoena, azken hamarkadetan, hainbat arrazoiengatik, gizartearekin nolabaiteko deskonexioa jasan izan zuen. Uste genuen egungo gizartearekin sintonia berri bat berreskuratu behar genuela.

Prozesua

Gure Zuzendaritza Kontseiluan bide horri ekitea erabaki genuenean, nire aldetik erabat jabetzen nintzen bidaiaren zailtasunaz, exekutibook geu-

re buruarengan hainbesteko konfiantzarik ez dugun espazio baterantz desplazatzea eragiten baitzuen: zenbakietatik eta helburuetatik urruntzen ginen, eta gauza zehatzen ohiko kudeaketatik kontzeptu abstraktuagoen erabilera pasatzea eskatzen zigun. Noraezeko eta galtze uneak aurreratzen zituen bidaia zen, ideia lauso eta orokorren nebulosa batean, zailtasunez beteriko ibilbidea, urrats sendoagoak egiteko zoru egonkor bat aurkitu arte. Azken batean, gure egunerokotasunetik urrun dagoen abentura txiki bat, orain, nolabaiteko perspektibarekin, esan dezaket laguntzen ari dela zuzendaritza-taldea bera eta erakundea, oro har, gehiago lerrokatzen.

Iraganari begira hasi genuen bidea, gure jatorria zehatz-mehatz ezagutzeko eta Laboral Kutxaren ezaugarri historikoak partekatzeko. Alde horrek sorpresak ekarri zituen, harrotasunez bete gintuen, eta narrati-ba partekatua sortzen joateko balio izan zuen; baita indarrean eta bereizgarritzat jotzen ditugun eta, beraz, erakundearen etorkizuna gidatzen jarraitu behar duten ezaugarriak hautatzeko ere. Hortik aurrera, gehitzen ditugu pertsonen eta gizartearen kezak eta etorkizuna markatzen dituzten joera berriak, erakunde gisa gure erantzuna ematen saiatuz, modu horretan, jatorrizko ezaugarriak osatuz joan daitezten.

Horrela, lortu dugu erakunde gisa identifikatu nahi ditugun nortasun-ezaugarriak laburbiltzea eta adostea, bai eta erakunde gisa bereizi behar gaituzten printzipioak eta portaerak ere, bai barne-dinamiketan, eta baita gainerako interes-taldeekin ditugun harremanetan ere, batez ere, bezeroekin eta gizartearekin.

Prozesu horren ondorioz, ideien bilduma bat ordenatu, lehenetsi eta dokumentatu dugu, eta narrati-ba partekatu eta eguneratu batean islatu dugu, barne eta kanpoko erabilera eman ahal dioguna. Bertan jasotzen dira gure Xedea eta Legatua, Misioa eta bereizi behar gaituzten Balioak eta Portaerak. Atsegin dut esatea *Zentzua* k erakunde gisa konpromiso bat azaldu nahi duela: Laboral Kutxa osatzen dugun pertsonen arteko itun bat, eta konpromiso batzuk gure bezeroekiko eta parte garen erkidegoekiko.

Hori guztia izan da adin, jatorri eta erantzukizun guztietako pertsonen parte hartu duten parte-hartze prozesu baten emaitza, eta gure bezeroei, iritzi-liderreri eta kooperatiba-arloko pertsoneri ere galdetu diegu-

“Atsegin dut esatea *Zentzua* k erakunde gisa konpromiso bat azaldu nahi duela: Laboral Kutxa osatzen dugun pertsonen arteko itun bat, eta konpromiso batzuk gure bezeroekiko eta parte garen erkidegoekiko”

na. Bide horretan bereziki sentitu dugu gure Kontseilu Errektorearen lankidetzeta eta babesa. Horiei guztiei eskerrak eman nahi dizkiet beraien kolaborazioagatik.

Emaitza

Prozesu horren ondorioz, **asmo** bat adostea lortu dugu (esan dezakegu hasierakoa *berreskuratu* dugula). Zergatik eta zertarako existitzen garen galderari erantzuten dio, gure proiektu kooperatiboari zentzu sakona ematen dion helburu-iparra finkatuz.

Asmo hori **misio** batekin eta **balio** batzuekin osatzen da, *zer eta nola egingo dugun* finkatzen gidatuko gaituztenak, hiru jarduera-eremu handi inpregnatuz: gure barne-harremanak, hau da, **pertsonak; bezeroe-**

kiko harremana; eta **gizarteari** egin nahi diogun ekarpena, gu ere parte garen komunitateei. Hiru esparruetako bakoitzean, hainbat kontzeptu definitu ditugu, eta horiek ematen diote forma *nolakoa* izan nahi dugun horri. Kontzeptu horiek dituzte definizio batzuk, adostasun-prozesu luze baten emaitza izan diraenak proiektuan zehar bideraturiko lantaldeetan.

PERTSONEN esparrua

Indar handiz azaldu da Legatuaren eta erakundearen *jabe iragankorrak* garenaren kontzeptua, eta horrek esperientzia kooperatiboaren belaunaldiarteko ikuspegia ematen digu. Hortik eratoritzen dira ezarpen zehatzak, hala nola, kooperatibaren finantza-indartzea, haren erreserbak handituz, eta epe luzeko ikuspegiarekin, iraunkortasunaren ideiarekin oso lotuta, kudeaketa- eta errentagarritasun-irizpideak gehitzea.

Argi eta garbi adierazi dugu erronka indibidualak lortzean norbanakoaren erantzukizunaren eta autoexijentziaren ideia, hori oso esanguratsua da ez erortzeko arrakasta kolektiboaren ondoren tapaturiko kaskarkerian, nahiz eta beti kontuan hartzen dugun norbanakoa, zentzu partekatuarekin eta talde-lanarekin batuta. Eta, era berean, erabaki dugu garai berrietara egokitu nahi dugula, profesional berrientzat erakargarriak izateko; ildo horretan, erreferentzia zehatzak egiten ditugu kalitatezko lan-inguruneak sortzeari buruz, malgutasunari eta kontziliazioari buruz, bai eta berdintasunari buruz ere. Eta gure kooperatiba-kulturan aski ezagunak diren bi kontzeptu sartzen ditugun arren, komeni da gogoratzea eta balioestea: ordainsari-solidaritatea, eta lanpostuen eta, beraz, gure ordainsarien definizioaren garrantasuna eta objektibotasuna.

Era berean, lidergo-eredu bat garatuko dugula diogu, non behar den zorroztasuna eta bete-beharrekoa elkarren osagarri izango diren, gure nortasun-ikur diren balio eta portaera indibidual eta kolektiboen promozioarekin. Eta, azkenik, azaldu dugu ez dugula kooperatiba bakartia izan nahi, solidarioa baizik, eta Laboral Kutxarena baino esperientzia kooperatibo zabalago baten parte gara, MONDRAGONen parte gara.

Idoia Maizek Laboral Kutxaren edifizioen ezaugarriak azaldu dizkio taldeari.





Taldea ariketa bat egiten egoitza nagusian.

BEZEROen esparrua

Oso garrantzitsua da gurea bezalako retail negozioi baten, erabakitzen dugu praktikan jartzea baloreak dituen banka zintzo, hurbil eta profesionala izatea. Adierazten dugu pedagogiaz aholkatuko diegula erabaki zuzenak har ditzaten beren finantza-plangintzan, eta finantzaketa eta kontsumo arduratsua sustatuko dugula, pertsonen eta familien gehiegizko zorpetzea saihesteko. Halaber, proposatzen dugun balioarekin bat datozen prezio-politikak garatuko ditugula, eta, beraz, gehiegikeriarik gabe. Eta irisgarritasun osoko politika bat garatuko dugula, desgaitasuna duten pertsonen eta pertsona zaurgarriari arreta berezia eskainiko die-na, horretaz gain, gogoraziko duena gure harremanetan euskara bultzatuko dugula.

GIZARTEaren esparrua

Gizarte-konpromisoarena, zehazteko ahalegin handiagoa behar izan duena, eta, nire ustez, oraindik hobetzeko bidea geratzen zaiona.

Ildo horretan, gogoratu behar da Laboral Kutxa sortu zela gizarte eraldatzeko asmo tinkoarekin, eta gizarteak argi eta garbi ikusten zuela asmo hori, erakundearen gizarte-inplikazioari esker, HSFa zuzenean aplikatzen bait zen, eta baita enpresa-banaketaren rolari esker ere. Haren helburuak enplegua eta aberastasuna sortzea ziren, kooperatibak sortuz. Rol horiek, laurogeita hamarrekota hamarkadatik aurrera, MONDRAGONen esku geratu ziren.

Adierazi dugu tinko sinesten jarraitzen dugula gizarte

eraldatzeko ardatz nagusietako bat gure esperientzia kooperatiboa zabaltzea dela, izan ere, gure baliabideen aplikazioak gizartean duen eragina eta distribuzioa biderkatzen du. Gainera, enpresa-demokraziaren eremuan egiten du, non kalitatezko enplegua sortzen duen, pertsonak ahalduz dituen eta aberastasuna berdintasun handiagoz banatzen duen.

Aldi berean, baieztatzen dugu heziketa dela palanka ahaltsuena gizarte oparo, kontziente eta iraunkor bat finkatzeko, eta lurraldean errotutako ezagutza elementu estrategikoa dela etorkizunerako. Horregatik, unibertsitate eta lanbide-heziketan inbertitzen jarraituko dugu, enpresen eta gizartearen beharrei erantzun diezaieketen pertsonak garatzeko.

Gainera, pertsonen ahalduztea sustatuko dugu, ekintzailetzarako, enplegarritasunerako eta autoenplegurako hezkuntza eta tresnak jarritz. Bizi dugun trantsizioa ingurumenaren aldetik iraunkorra izan dadin eta, gizartearen aldetik justua izan dadin, eragile aktibo izateko asmoa ere adierazten dugu, eta, zalantzarik gabe, euskal kulturaren eta euskararen sostenguan inbertitzen jarraituko dugu, ondare horren babesleak gaituz sentitzen baitugu.

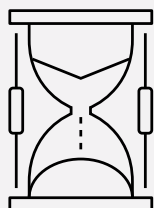
Prozesu horretan zehar, MONDRAGONen barruan aukera ikusi dugu gizarte-konpromisoaren esparruan lankidetzaren espazioak bultzatzeko eta baita, gure baliabideak partekatuz, helburu berak dituzten eragile guztiekin lankidetzan aritzeko ere.

“Tinko sinesten jarraitzen dugu gizarte eraldatzeko ardatz nagusietako bat gure esperientzia kooperatiboa zabaltzea dela, izan ere, gure baliabideen aplikazioak gizartean duen eragina eta distribuzioa biderkatzen du”

Azken hausnarketa gisa

1.

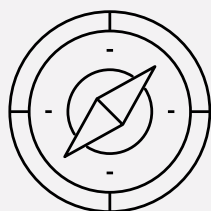
Gure historiarekin lotura



Prozesuak balio izan digu gure aparteko historia eta fundatzaileak eta haien laguntzaileak mugiarazi zituzten arrazoiak hobeto ezagutzeko, eta horrek harrotasunez bete gaitu, beste banketxe eta erakunde ez-kooperatiboekin alderatuta gure desberdintasunez jabetuz. Hori dela eta, lehenetasun, erabaki eta praktika batzuk berriz aztertzen ari gara, gure estrategiaren diseinuan oreka berri bat bilatze aldera.

2.

Helburua berreskuratzea

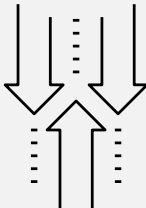


Oso prozesu interesgarria izan da gure hasierako Asmoa berreskuratzeke eta, ideia hau indartzeko: lan elkartuko kooperatiba garen aldetik, pertsonen burujabetzan oinarritutako erakundea garela eta etengabe antolaketa-demo-

kraziaren eta enpresa-eraginkortasunaren konbinaziorik onena bilatu behar dugula. Hori dela eta, garrantzitsua da eguneratuta eta aktibo edukitzea, etengabe azpimarratuz pertsonok, profesional eta kooperatibista garen aldetik, dugun jarduera bikoitzaren garrantzia, gure kooperatiba-proiektuak de-gradatu ez daitezen, eta ez daitezen oker bideratu.

3.

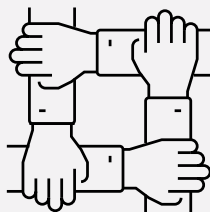
Desberdinak



Gure kooperatibak oso bereizgarriak direnaren uste sendoa indartu da demokrazia parte-hartzaileari, gardentasunari, barne eta kanpoko elkartasunari, aniztasunari eta berdintasunari dagokienez, eta horri guztiari balioa eman behar diogu, bai gure artean eta baita kanpora begira ere.

4.

Konpromiso soziala



Era berean, honek balio izan digu gogora ekartzeko, esperientzia kooperatibo gisa, gizarte-konpromisoa gehitzen dugun heinean garela, azken hamarkadetan bigarren mailan egon den zerbaite, eta beharrezkoa da berreskuratzea, aprobetxatuz, gainera, gizarte-arloko interlankidetzak eskaintzen dituen aukerak.

“Oso prozesu interesgarria izan da gure hasierako Asmoa berreskuratzeke eta, ideia hau indartzeko: lan elkartuko kooperatiba garen aldetik, pertsonen burujabetzan oinarritutako erakundea garela eta etengabe antolaketa-demokraziaren eta enpresa-eraginkortasunaren konbinaziorik onena bilatu behar dugula”

5.

Eredu kooperatiboaren hedapena



Gure eredu kooperatiboa hedatzeko eta zabaltzeko ardua dugu, bai eta presente gauden komunitateetan erretzen ari diren esperientzia kooperatibo berriak konektatu eta laguntzekoa ere, horietako asko disruptiboak, energia berri gaztez beteak eta eraldaketa sozialera bideratuak.

“gizarte-konpromisoa eta ingurumen-iraunkortasuna garatzeko jarduera-ildo zehatzak indar handiagoz gehitu behar ditugu; zentzu zabalagoa emango diote gure existentziari, eta gure irudia, lehiakortasuna eta talentua erakartzeko gaitasuna hobetuko dituzte, belaunaldi gazteekin konektatuko baitugu”

6.

Enpresa modernoa



Indartu nahi dut ideia hau: gure DNAn ditugu gako batzuk, autore askoren arabera, hurbiltzen direnak XXI. mendeko enpresa izatera. Baina beharrezkoa da horiek gure estrategietan integraztea, lantzea, adosturiko narrati-ba ulergarrietan erredaktatzea, beraien artean eta aplikazio praktikoen artean etengabe lotura sortuz, behin eta berriz hautemangarriak izan daitezten eta pertsonok horiez etengabe kontzientziatu gaitezen. Azken batean, gure erakundeetan kultura kooperatiboaren alorra etengabe goldatu eta abonatu behar da, partekatzen dugun esperientziaz harro sentitu gaitezen.

Era berean, gizarte-konpromisoa eta ingurumen-iraunkortasuna garatzeko jardue-ira-ildo zehatzak indar handiagoz gehitu behar ditugu; zentzu zabalagoa emango diote gure existentziari, eta gure irudia, lehiakortasuna eta talentua erakartzeko gaitasuna hobetuko dituzte, belaunaldi gazteekin konektatuko baitugu. —



Aurkezpen pertsonalen txanda Otalorako tailerreko lehen saioan.

Nuria Agirrek pertsonen esparrutik proiektatzen du bere begirada *Zentzua* proiektuaren inguruan. Ideia nagusia da entitateko pertsonak beren eguneroko bizitzan Laboral Kutxaren funtsezko asmoa bizitzea.

USOA AGIRRE



Nuria Agirre Agirrek adierazi duenez, Laboral Kutxaren Asmoa, *Zentzua*, “prozesu dinamiko eta ebolutibo baten bidez formulatu da, eta prozesu horrek erakundearen barneko eta kanpoko hainbat eragile inplikatu ditu”. Eta gaineratu du, “orain erronka dela Asmoaren adierazpenetik pasatzea Erakundearen arrakastaz implementatzera”.

Nuria Agirre

LABORAL KUTXAKO PERTSONEN ZUZENDARIA

“*Zentzua* inflexio puntua da gure erakundearen historian”

“Erakundea eraldatu nahi dugu, Asmoa duen erakundea izatetik bere Asmoa bizi duen erakundea izatera pasatzeko”

“Asmoa bizi duen” erakundea izatea. Eta nola egiten da hori?

Prozesu osoan zehar gidatu gaituen marko kontzeptualean oinarrituta, Asmoaren inplementazioa elkarri lotuta dauden hiru osagaitan oinarritzen ari gara: ezagutza, ekintza eta motibazioa. Ezagutzak esan nahi du Asmoa esplizituki ulertu behar dela, ezagutu egin behar dela. Ekintza, berriz, praktikan jarri behar dela, ekintza zehatzen bidez. Motibazioak, bestalde, pertsona bakoitzaren behar sakinak erakusten ditu, eta Asmoak inspirazio eta ilusio iturri izan behar duela adierazten du, pertsonak beren onena eman dezaten.

Gero etorriko da beste esparru batzuetara hedatzea, ezta?

Hori da, hainbat ekimenen bitartez, bai langileen artean, eta baita bezeroen artean eta gizarte mailan ere. Estrategiaren palankak aktibatzen ari gara, *Zentzua* erakundearen estrategiarekin lerrotatzen ari gara, bezeroekin eta gizartearekin konpromisoak ezartzen ari gara *Zentzua* errealitate bihurtzeko. Lidergoa garatzen ari gara *Zentzua* ezartzea bultzatuko duten lan-testuinguruak sortzeko, eta Kudeaketa Sistemak eta, batez ere, pertsonak kudeatzeko sistemak lerrotatzen ari gara, Asmoan zentratutako sistemak izan ditzagun, eta *Zentzuaren* komunikazio formalean eta erregularrean jarduten ari gara (bideoak, komunikazioak, euskarriak, etab.).

Zentzua tailerrak

Abian jartzen ari zareten beste ekimen berritzaile bat elkarrizketa-tailerrak dira, ezta?

Hain zuzen ere, prestakuntza- eta elkarrizketa-tailer batzuk jarri ditugu abian (*Zentzua* Topaketak), eta bertan erakundeko pertsona guztiak ari dira parte hartzen, proiektua ezagutarazteko eta gure identitate-elementuekin konektatzeko/birkonektatzeko, proiektu kooperatibo/kolektibo honetan

Laboral Kutxako kide izatearen harrotasunarekin inpaktua eta lotura sortzeko asmoz.

Astero, 15 pertsonako talde misto bat deitzen dugu bilerara (erakundeko hainbat esparrutako pertsonak, erantzukizun

desberdinak dituztenak, eremu geografiko, adin edo genero desberdinetakoak) eta saioak elkarren jarraian dauden bi egunetan egiten dira, hainbat espazio fisikotan (Otalora, gure egoitza nagusia Arrasaten,...) eta bukatzen dira bazkari batekin gure Olandixoko Baserrian.

Nolako edukiak jorratzen dituzue tailerretan?

Tailer-esperientziei hasiera emateko, Erakundearen historiarekin bat egin eta kultura kooperatiboaren kontzeptu gakoak zerrendatuko ditugu. Jarraian, *Zentzuan* formulatutako portaerak aurkeztuko ditugu, bai langileen artekoak, eta baita bezeroekin eta gizartearekin egindakoak ere, hausnarketarako eta proposamenak sortzeko espazioak gaituz. Tailerrak diseinatu ditugu parte-hartzaileen esperientzia kontuan izanda, saiatuz tailerretatik haratago hausnarketa bizirik mantentzen, alde kognitiboa eta emozionala konbinatuz.

Zer balorazio egiten duzue esperientziaz? Nola mantenduko duzue bizirik proiektua?

Tailerren balorazioa oso positiboa izaten ari da, eta parte-hartzaileak *Zentzuarekin* duten konpromisoa eta gogoia adierazten ari dira. Bizirik mantentzeak elkarriketarako eta hausnarketarako espazio etengabea eskatzen du erakundearen barruan, eta, horretarako, *Zentzua* Komunitate bat sortzea aurreikusten dugu, Asmoaren bilakaera partekatzeko eta Zuzendaritzari feedback-a emateko.

Zalantzarik gabe, proiektu hau mugarri izan da entitatean, ez zaizu iruditzen?

Bai. *Zentzua* aldaketa kualitatiboa sartzan ari da Laboral Kutxan, inflexio-puntu bat, eta gure ambizioa da haren inplementazio arrakastatsua hobetzea: pertsonen konpromisoa eta gogobetetzea, lotura kolektiboa, talentua erakarri, motibatu eta fidelizatze gaitasuna, bezeroekin harreman sendoak sortzea, gizartearekin dugun konpromisoa eta antolaketa-emaizak. —

ZENTZUA

Denbora lerroa: 2019-2027

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



2019

Zentzua egitasmoaren hastapenak. Proiektuaren kontzeptualizazioa.



2022

Prozesua abian jarri zen.



2023

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

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

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

2024

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

2027

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

Sustraietara bisita, arreta legatuan jarrita

Otsailaren amaieran egindako tailerrean izan zen TU Lankide, lan-taldearekin *Zentzua* esperientzia bizitzeko.

GORKA ETXABE

Otsaila ez da hilabeterik onena Otalora Jauregiaren inguruaz gozatzeko, 1350etik mila-ka abenturen, leinuen arteko borrokan eta, joan den mendetik, kooperatibismoarekin lotutako hamaika istorio pertsonalen lekuko izan dena.

Eguna motel hasi da, eta eguzkiari kosta egiten ari zaio ingurua berotzea. Aretxabaletako (Gipuzkoa) Aozaratz landa-auzoko paraje ikusgarrian gaude, Urkuluko urtegitik oso gertu. Natur-gune pribilegiatua da, eta debagoiendarrak astebururo joaten dira erromesaldian naturaz gozatu eta kirola egitera. 1984tik, MONDRAGON Korporazioko Prestakuntza Kooperatiboko Zentroa da Otalora, eta hori da Laboral Kutxak aukeratu duen lekua *Zentzua* izeneko esperientzia-tailerraren lehen eguna garatzeko.

Hasi da saioa

Goizeko bederatziak dira, eta hasi dira lehenengo protagonistak iristen, Bilbo, Gasteiz, Tolosa, Valladolid, Aretxabaleta, Arrasate edo Burgostik. Maider, Kepa, Rosana, Eduardo, Dani, Idurre, Carlos eta beste asko. Guztira, hamabost dira aipatutako pertsonak, profil askotakoak, eta bakoitzak bere ibilbidea eta jakinduria du erakundearen barruan. Askok ez dute elkar ezagutzen, eta beste batzuek telefonoz hitz egin dute noizbait, baina orain arte aurpegirik jarri gabe. Merezki izan du hitzorduak, elkar ezagutzu eta norberak Laboral Kutxari buruz duen esperientzia, bizipena eta iritzia bi egunez partekatzeko aukera izateagatik bada ere. Hori da *Zentzuaren* magia, hasiera-hasieratik fruituak ematen hasi dena.



Goizeko bederatziak dira, eta hasi dira lehenengo protagonistak iristen, Bilbo, Gasteiz, Tolosa, Valladolid, Aretxabaleta, Arrasate edo Burgostik. Maider, Kepa, Rosana, Eduardo, Dani, Idurre, Carlos eta beste asko.

Goizaren bigarren zatian eta arratsaldean saio didaktikoak egin dituzte, formatu klasikoagoetan, MONDRAGONen historia errepasatzeko, On Jose Maria Arizmendiarrietaren etorreratik hasi eta kooperatiba-sarearen egungo dimentsioraino.

Artilezko mataza, loturaren sinbolo

Aurkezpenen ondoren, hasi dira lehenengo ariketarekin. Lanki Kooperatiboaren Ikertegiko Miren Zubero goitiak ongietorria eman die MONDRAGON Esperientziaren Gunea (MONE) izeneko espazioan, eta, sarrera labur baten ostean -oinarri gisa ikus-entzunezko harri garri bat hartuta-, hasi dira lehen ariketarekin, kolore korporatiboko artilezko harilarekin, saioko lehen puntua argitzen duen gorri-more kolore horrekin. Helburua da norberak bere buru aurkeztea eta Laboral Kutxan egindako ibilbidean bizitako anekdotaren bat kontatzea, gero, mataza beste kide bati pasatu eta, bata bestearen atzetik, biluzten eta esperientzien amaraun bat ehuntzen joan daitezten.

Barreak, txaloak eta harridura, baieztapen eta errekonozimendu keinuak izan dira aurkezpenetan bata bestearen atzetik, eta askoz ere batuago irten dira denak lehen saiotik. Goizaren bigarren zatian eta arratsaldean saio didaktikoak egin dituzte, formatu klasikoagoetan, MONDRAGONen historia errepasatzeko, On Jose Maria Arizmendiarrietaren etorreratik hasi eta kooperatiba-sarearen egungo dimentsioraino. Horrez gain, Laboral Kutxaren ibilbidea errepasatu dute, baita



Otalaran egindako jardunaldiaren bi une.



Benetako bidaia iraganera, aparkalekua eta sarrera nagusia lotzen dituen egutegi pasabideari esker.

Korporazioaren historian izan duen eta gaur egun duen parte hartzea ere. Denen artean, kontakizun partekatatu bat eraiki dute: iragana, oraina eta etorkizuna, gauzak egiteko modu oso desberdin bati lotuta.

Bigarren eguna; denboraren pasabidea

Bigarren eguna lehenengoa bezala hasi da, zero gris baten eta hodei mehatxagarrien azpian. Horregatik egin dute bisita azkarra MONDRAGON Korporazioko (LK3) eraikinaren kanpoaldera, egun obretan dagoena. Olandixoko mendi-hegalaren historiari buruzko lehen azalpenak entzun ondoren, eraikinaren barrura sartu dira garajetik, eta goizeko lehen ezustekoarekin egin dute topo: iraganera bidaia, aparkalekua sarrera nagusiarekin lotzen duen *egutegi pasabideari* esker.

Laboral Kutxaren egutegi ikonikoen bidez, erakundearen eta lurraldearen historian barrena ari dira murgiltzen bisitariak, 70eko hamarkadatik 2024ra arte. Benetako ibiladitxo bat historian zehar: garai zehatzez, belaunaldi aldaketez, emakumearen presentziaz, kirolaz, kulturaz eta euskal tradizioez hitz egiten diguten hainbat estilotako egutegiak. Edozein pinakotekatako komisario batek baino gehiagok nahi luke Laboraleko pasadizoko materiala bere bildumarako.

Hall nagusiko ongietorriaren ostean, zerbitzu zentral eta sailetara bisita egin dute. Bertan, ahotsak eta pertsonak ezagutu dituzte, eta lankideen jarduerak



Taldea egoitza nagusira egindako bisataren momentu batean.

tutik ikusten dute. Bisita hirugarren solairuan amaitu da, museo handietan bezala, Laboral Kutxak urte hauetan guztietan erositako obrak erakusten diren lekuan. Sistiaga, Ibarrola edo Vicente Larrea bezalako euskal artisten margolanak eta eskulturak, balio sentimental eta ekonomiko handia dutenak.

Instalazioak bisitatu ondoren, *Zentzua* tailerra funtzio anitzeko areto batera igaro da. Bertan, Lanki Kooperatibismoaren Ikertegiko Miren Zuberogotiaren zuzendaritzapean berriz ere eta metodologia konbentzionalago batekin, partekatutako bi eguneko saioari forma eta zentzua ematen dion edukia partekatu dute. Prestakuntza horrek arrastoa utziko du parte hartzaileen artean, eta eredu izango da, halaber, sentimendu kooperatiboan arreta jarri nahi duten beste kooperatiba batzuentzat.

Amaiera ere gainerako jarduerak bezain probetxugarria izan da. Izan ere, parte hartzaile guztiak Olandixoko baserrian bildu dira mahai baten bueltan, bazkari batean euren esperientziak partekatzeko. Guztira, 2.000 pertsonak egingo dute tailerra, 15eko taldeetan, astero, etenik gabe, uztailean, abuztuan eta abenduan izan ezik. Orain arte, ia 190 izan dira *Zentzuatik* igaro direnak, eta 450 inguru izango dira 2024an pasako direnak. —

Zentzua, Pertsonak erdigunean

Laboral Kutxako pertsonak dira *Zentzua* programaren erdigunea. Aktore garrantzitsuenak. Protagonistak, onuradunak, egitasmoaren oraina eta etorkizuna, eta iragana izan ziren, noski. Erakundearen jabe eta legatuaren eragile nagusiak. *Zentzua* programan parte hartu duten pertsona batzuekin egon gara. Maider Etxabe, Arrasatekoa; Dani Aristimuño, Tolosakoa; Eduardo Beasain, Bilbokoa; eta Rosana Bizuela, Burgosekoa. Laurek kontatu digute euren esperientzia.

GORKA ETXABE

Maider Etxabe

2013KO ABENDUTIK LABORAL KUTXAN.
PUBLIZITATE TEKNIKARIA.
ARRASATE.

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

Zein indargune ikusten diozu *Zentzua* prozesuari?

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

Zergatik da berezia *Zentzua* egitasmoa?

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

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

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

Taldea indartzen duela esango zenuke?

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

Maider Etxabe





Daniel Aristimuño

Beste kooperatiba batzuentzat bideragarria da?

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

Kanpo posizionamendua indartzen duela esango zenuke?

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

Zer gaineratu eta zer kenduko zenieke tailerrei?

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

Zer da gehien gustatu zaizuna?

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

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

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

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

Gaineratu nahi duzu zerbait?

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

Daniel Aristimuño

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

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

Zein potentzialtasun ikusten diozu horrelako prozesu bati?

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

Zergatik da berezia *Zentzua* egitasmoa?

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

Zu zeuk zein indargune ikusten diozu?

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

Taldea indartzen duela esango zenuke?

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

Nortasuna lantzeko ariketa ona da?

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

Zer gaineratu eta zer kenduko zenieke tailerrei?

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

Rosana Brizuela

LABORAL KUTXAN 1998KO OTSAILETIK.
GOM [KUDEATZAILE OPERATIBO MISTOA].
BURGOS.

“Harro nago finantzajarduera hutsetik haratago doan eta balorez zein konpromisoz beteta dagoen erakunde bateko kide izateaz”

Nola bizi duzu Burgosen eta bertako bulego bateko langile izanda, Zentzua izeneko prozesua?

Nik, bereziki, jakin-minez eta ilusioz jaso nuen proiektu honetarako deialdia. Nire herrian ez da kooperatibismoa sentitzen. Nire lankideekin bizi duten moduan ez behintzat. Erakundean sartzen garenean espiritu kooperatibistan hezten gaituzte, baina urteen poderioz ahaztu egiten zaigu hori gure egunerokoan presente ez badugu. Proiektua amaitu ondoren, espiritu kooperatibista gogoan izateko eta bizirik mantentzeko konpromisoa geratzen zait. Beraz, nire ustez, Zentzua prozesuaren helburua bete da nigan...

Zer zentzu du?

Uste dut zentzuak baduela ikuspegi holistikoa. Nire

ikuspuntutik ia beharraz hitz egingo nuke. Kooperatiban duela hainbeste urte sartu ginen bazkideok (nire kasuan, duela 25 baino gehiago) kooperatiben nortasun-ezaugarriak berrikusi eta freskatu behar ditugu. Gure hastapenetan irakatsi zigutenak-partea hartzen hasi ginenean-eta denboraren poderioz behar luketen bezain presente egoteari uzten diotenak.

Nola bizi duzu Burgosen kooperatibismoa: beste erakunde bateko kide izatea, gizarteari ekarpen sakona egiteko uste sendoa duen erakunde bateko kide izatea...

Burgosen kooperatibismoa ez dago errotuta. Sentitzen dut horren ezagutza ez doala langileez gain jabe garena jakitetik haratago (gure kide izatearen sentimendua). Baina ezer (edo oso gutxi) ez dakigu gure balioei eta konpromisoei buruz. Ez dira ezagutzen hain ezberdin eta bakar egiten gaituzten nortasun-ezaugarri horiek.

Rosana Brizuela





Eduardo Beasain

Nola bizi izan dituzu bi egun hauek lankideekin?

Esperientzia honetan funtsezkoa izan da erakunde-ko lankideekin bizitzea, batez ere hain talde heterogeneoa izanik. Oso aberasgarria izan da hainbat herritako eta lanpostu ezberdinetako lankideen ikuspuntuak entzutea. Oso bestelakoa da –bistakoa denez– zentral-eko bazkide batek kooperatibismoaz duen ikuspegia, sare berriko bulego bateko bazkide batek izan dezakeenarekin alderatuta. Parte-hartzaile guzti-guztiengandik ikasten da eta horrek balio erantsi handia ematen dio Zentzua proiektuari.

Zerekin geratuko zara? Zer gustatu zaizu gehien? Eta zer gutxien?

Programan gehien gustatu zaidana izan da freskatzea (alderdi askotan) eta ezagutzea (beste askotan) nola jaio zen –Genesisia deritzoguna– eta nola garatu zen kooperatiba-mugimendu osoa, gaur egun dena izatera iritsi arte.

Bisitak ere gustatu zaizkit. Otalora, gure egoitza nagusia... Oso interesgarria egin zait programa osoaren edukia. Agian faltan bota dut eduki hori azaltzeko modua dinamikoagoa ez izatea, une batzuetan informa-

zio gehiegi ematen zelako, agian ez hain beharrezkoa, eta saio batzuetan informazio jarria izugarria izan da.

Jarriko zenioke goiburu bat?

Harroago sentitzen naiz orain proiektu kooperatibista batean parte hartzeagatik, finantza-jarduera hutsetik haratago doan erakunde bateko kide izateagatik, balioz eta konpromisoz betea. Gure bezeroekin eta gizartearekin konprometituak.

Eduardo Beasain

1993KO UZTAILETIK LABORAL KUTXAN,
94KO URRITIK BAZKIDE.
EZKERRALDEA-KANTABRIA EREMUKO ZUZENDARIA.
BILBAO.

“Langile eta bazkide gisa indartu nau”

Egin dituzuen saio praktikoetako anfitrioietako bat izan zara. Kontaiguzu zein izan den zure egitekoa saio horietan.

Jardunaldi horien anfitrioi gisa, hasieran Otaloran tailer horretara deituta zeuden lankideak artatu nituen. Taldea osatu ondoren, tailerrekin hasi ginen, lankide bakoitzak bere burua aurkeztuz: Bi egunen agenda, esparru orokorra eta erakunde gisa une honetan dugun asmoari buruz hausnartzera eraman gaituzten arrazoiak partekatzea ere izan da nire egitekoa. Azken batean, nire zeregina taldeari laguntzea da, Laboral Kutxarekin duen lotura izatea.

Gidaria izateaz gain, hausnarketetan ere parte hartu duzu, ezta?

Anfitrioi gisa, parte-hartzaileei bigarren maila batekin laguntzen diezu, aurkezpenen pisua tailerreko dinamizatzaileena baita. Gure kasuan Miren Zuberogotia eta Iñigo Iñurrategi izan ziren. Edonola ere, *Zentzua* partaide gisa bizi izan badut ere, eta lankideak gai desberdinei buruz eztabaidatzen utzi behar badituzu ere (historia, Euskadiko Kutxaren sorrera, hedapena, kooperatiba-kultura, etab.), beti animatzen zara zure ikuspegia modu eraikitzailean ematera. Interes handiz bizi dituzun gaiak jorratzen dira-eta.

Zer gustatu zaizu gehien?

Taldearen anfitrioi izateak bertigoa ematen du, baina, aldi berean, erantzukizun hori harrotasun puntu erantsi bat da. Asko ikasi dut gainerako parte-hartzaileengandik. Anfitrioiak entzumena aktibatuta eduki behar du. Gauza asko apuntatu ditut: batzuk aplikatzeko

eta beste batzuk partekatzeke eta hobetzeko. Bereziki gustatzen zait gure historia partekatzea. Gure jatorria. Gizarteari zerbitzua emateko asmoz sortu ginenez, eta gaur egun ere gure erakundearen itsasargi izaten jarraitzen dugunez: gizarte bidezkoagoak, berdinzaleagoak eta iraunkorragoak eraikitzen ditugu.

Zer zentzu du zuretzat?

Niretzat baloreak berritzea izan da, baita gure erakundeko kide izatearen sentimendua ere. Beti sentitu naiz harro Laboral Kutxan lan egiteaz, eta Kalitateak indartu egin nau langile eta bazkide gisa.

Zer balio ematen dizkio prozesu horrek Laboral Kutxaren kolektiboari?

Jakina, nor garen benetan jakitea. Ez gara ohiko banketxea. Desberdinak gara, eta *Zentzuak* prozesuak ispi-lu aurrean erakusten digu. Sinestea edo ez kontu personala da, baina *Zentzuak* hala dela erakusten dizu.

Barne-potentzialaz gain, Laboral Kutxaren nortasun 'diferentziala' indartzen duten kanpo-osagai asko dituela uste duzu?

Inportanteena da Irakaskuntzaren bidez erakunde gisa

lerrokatzea, kultura eta konpromiso partekatu batekin. Norabide horretan bagoaz, kanpoan gure diferentziala identifikatzen jarraituko da bezeroekiko harremanean eta Laboral Kutxak gizartean duen eraginean. Gure DNAn hurbiltasuna, zintzotasuna eta bezeroari zerbitzua emateko bokazioa daude, desberdin egiten gaituena eta diferentzial hori ematen diguna.

Saioetatik, tailer praktikotik, zerekin geratzen zara?

Hausnarketa eta konexio gune hauek duten garrantziarekin, egunerokotasunetik ateraz. Inbertsio handia da, zalantzarik gabe.

Zer gustatu zaizu gehien?

Berriro jabetu behar dugu banka eredu desberdin baten eta esperientzia kooperatibo izugarri baten parte izaten jarraitzen dugula. Gizartearen erronka handiek helburu eta balio sendoak dituzten enpresak eta erakundeak eskatzen dituzte.

Azkenik, gure erakundea zuzentzen duten pertsonak duten garrantzia azpimarratu nahi dut. Gure nortasuna eta gure egiteko modu desberdina gorde baditugu haiei esker, gidatu gaituzten pertsonak izan ditugulako beti gure alboan. —





Iñigo Iñurrategi

HEZIKETA KOOPERATIBOKO ARDURADUNA

“MONDRAGONeko beste kooperatiba batzuetara eraman beharko genuke esperientzia”

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

Nolakoak dira tailerrak?

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

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

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

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

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

Prozesuaren alderdirik aberatsenak zeintzuk dira?

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

MONDRAGONen ikuspegitik, esperientzia aplikagarria da beste kooperatiba batzuetan?

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

“Pertinentzia sentimendua eta kohesioa indartzeko ere ariketa bikaina da”

Ekimen ausarta, berritzailea eta freskoa

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

ZIGOR EZPELETA MONDRAGONENKIN GUSTIO SOZIALEKO DEPARTAMENTUAREN ZUZENDARIA

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

Zentzuaren gakoak

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

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

maila pertsonalean zein taldean.

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

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



SMARTECH 4 FUTURE

SMART



EGUN HANDIA LORTEKENTZAT

Lortek zentro teknologikoak Iñigo Urkullu lehendakariaren bisita jaso zuen otsailean, Arantxa Tapia Ekonomiaren Garapen, Iraunkortasun eta Ingurumeneko sailburuarekin, Estíbaliz Hernáez Teknologia, Berrikuntza eta Eraldaketa Digitaleko sailburuordearekin eta Ane Insausti Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapen eta Proiektu Estrategikoetako diputatuarekin batera.

Jaione Ganzarainek, Lortek-eko zuzendari nagusiak, anfitrioi lanak egin zituen eta ekitaldian Lortek-eko Ikerketa eta Estrategia Teknologikoko zuzendaria, MONDRAGON Korporazioko kideak, Ordiziako alkatea eta ikerketa zentroko lantaldeko hainbat pertsona ere izan ziren.

Bisitaren helburua izan zen digitalizazio-teknologietan espezializatutako Smartlab laborategia. Lortekek prozesuen digitalizazioaren aldeko apustua egiten du, batez ere lotura-teknologietara eta fabrikazio gehigarrietara bideratuta. Bisitan zehar, elektromugikortasuneko eta energia biltegitratzeko aplikazioetarako laser soldadurako laborategia ere erakutsi zuten.

Era berean, 2023ko itxiera-datuak ere jakinarazi ziren. Lortek-ek 7 milioi eurotik gorako diru-sarrerak izan zituen iaz, eta industria-enpresetara egindako I+G transferentzia-bolumena hazi egin zen. —



Bisitaren
bideoa



Idurre Albizu

GARAIA PARKE TEKNOLOGIKOA



KOMUNIKAZIO ADIMENDUNA

Duela hilabete batzuetatik, Chat GPT merkaturatu zenetik, Adimen Artifizialaren (AA) kontzeptua gure bizitzetan txertatzeko prozesua azkartu da.

1 956an John McCarthyk Darmoutheko Konferentzian lehen aldiz terminoa azaldu zuenetik, pixkanaka aplikatzen eta zabaltzen joan da eremu pertsonalean eta profesionalean, ia konturatu gabe.

Hilabete hauetan ikasi dugu AAK jasotzen duen informazioari esker ikasten duela lehenik, eta, ondoren, arrazoibide logikoaren bidez, giza burmuina simulatuz, emaitzak ematen dituela.

Eta mekanismo hori bera komunikazioari aplikatuko bagenio? Komunikazio adimentsua lor genezake? Nola eragingo lieke horrek gure komunikazio-prozesuei eta emaitzei?

Une honetan, Pierre Arnauden esaldi bat datorkit burura: "Nik badakit uste duzula ulertzen duzula zer esan dudan, baina ez dakit konturatzen zaren entzun duzuna ez dela nik esan nahi nuena". Aho-korapiloa dirudi, baina komunikazioan antzekoa gertatzen da.

Komunikazio eraginkorrenantz

Komunikazioa ahalik eta ondoen gauzatzen dela ziurtatzeko, ez litzateke gaizki etorriko pertsona edo erakunde gisa geure buruari

galdetzea eta guri entzutea, lehenik eta behin ulertu eta gero benetan igorri nahi dugun mezua lantzen lagunduko digun beharrezko informazio guztia izateko.

Baina hau ez da nahikoa. Mezua igorri ondoren, berriro galdetu behar diogu inguruneari eta hartzaileari, eta arretaz entzun, zer iritsi den, nola jaso den, komunikazio horren helburua bete den ala ez identifikatzeko.

Eskema horrek, enpresa-prozeduretarera eramanda, etengabe hobekuntzako PDCA (Plan, Do, Check, Act) diagramaren antza izan dezake, eta bertan Galdera-Entzuketa-Lanketa-Igorpena aipatuko genituzke. Lehen 3 faseak lanaren % 99 izango lirateke, eta, normalean komunikazioa esaten dioguna, igorpeneko prozesuaren azken zatira mugatuko litzateke.

AA Generatiboarekin gertatzen dena da eskaintzen dizkigun erantzunen zehaztasuna zu-

zenki proportzionala dela egiten dizkiogun galderen. Chat GPTtik lortzen dugun erantzuna ez bator bat nahi dugunarekin, ez dugu AA aldatuko, galdera aldatuko dugu.

Teknologia honen erabilerak galdetzeko modua aldatzera behartzen gaitu, erantzun zehatzagoak eta gure beharretara egokituagoak lortzeko.

Duela 2.500 urte baino gehiago, Grezian, lehen filosofoak konturatu ziren galdera eta inguruaren behaketa zirela ezagutzaren atea irekitzen zuten giltzak. Gaur egun AA gure portaeren behaketan oinarritzen da, eta Chat GPT galderetan, gure beharretara egokitzen diren balio-proposamenak guri itzultzeko. Espero dut, era berean, gure bizitzan eta gure enpresetan, galdetzeko eta entzuteko gai izango garela, gure komunikazio-prozesuak komunikazio adimendun bihurtzeko. —

“Teknologia honen erabilerak galdetzeko modua aldatzera behartzen gaitu, erantzun zehatzagoak eta gure beharretara egokituagoak lortzeko”

Copreciren alderdirik solidarioena

Bi lurrikara izugarrik (7,7 eta 7,6 magnitudekoak) Turkiako hego-ekialdea astindu zuten 2023ko otsailaren 6ko (astelehena) goizaldean, eta hainbat erreplika izan ziren ondoren. Lurrikarek milaka pertsona hil (60.000 datu ofizialen arabera) eta askoz gehiago zauritu zituzten eskualdean (120.000), baita Siriako muga ere.

Tayfun Ucar

COPRECI TÜRKIYE-KO ZUZENDARIA



Tayfun Ucar, Copreci Türkiye-ko zuzendaria, Malatya-ko eskolara joango da martxoan.

“Harro gaude Malatya hiriko ikastetxean zientzia-laboretegi zoragarri bat muntatzen lagundu ahal izan dugulako”

Lehen inpaktuaren ondoren, antolatzeko eta munduko elkartasuna bideratzeko beharra iritsi zitzaion turkiarrei eta mundu guztiari. Bakoitzak, bere ekarpenarekin, Turkian jarri zuen foku solidarioa. Tayfun Ucar da Copreci Türkiye enpresako zuzendaria. Fagor Taldearen kooperatibak herrialde otomanoan duen lantegiko zuzendaria hain justu ere. Ucar berehala jarri zen harremanetan eremu kaltetuenetako agintariekin, eta, horrela, lankidetzaz sortzen hasi zen. “Lankidetzaz proposamena jaso genuen, eta urtebete geroago harro gaude Malatya hiriko ikastetxean zientzia-laboretegi zoragarri bat muntatzen lagundu ahal izan dugulako”.

Tayfun, kontatuko diguzu nola sortu zen ekimen solidarioa?

Lurrikara gertatu zenean, mundu guztia hasi zen elkartasuna bideratu nahian. Hala, Turkiako lantokitik

lehen inpaktu horretan laguntza solidarioa koordinatzeko erabakia hartu genuen. Lehenengo fasean, premia handiko materialak bidali genituen gehien kaltetutako eremuetara, eta dirua herrialdea berreraikitzeke beste proiektu batzuetara bideratzea erabaki genuen.

Ba al dago harremanik Copreci Türkiye eta Malatya eskolaren artean?

Ez zegoen alde zuzeneko harremanik eta proiektu solidario ezberdinen artean aukeratzeko kontua izan zen. Talde bat definitu genuen proiektu horiek guztiak identifikatu ahal izateko, eta proiektu ezberdinen inguruan eztabaidatu genuen: laguntza ospitale batera, errefuxiatuen gune batera edo eskola batera zuzentzearen artean hartu genuen erabakia. Eta Malatya hiriko eskolaren alde egin genuen. Maistraren koordinazioarekin beharrak zehaztea lortu genuen eta laguntza guztia Istanbuletik bidali genuen.



“Lehenengo fasean oinarrizko materialeak bidali genituen zonalde kaltetuenetara eta erabaki genuen herrialdearen eraikuntzara lotutako funts handiagoa bideratzea”

Lehenengo fasean, premiazko materialak bidali genituen gehien kaltetutako eremura, eta ondoren funtsak beste era bateko proiektuetara bideratzea erabaki genuen. herrialdea berreraikitzeari lotutako gaietara hain justu.

Copreci Türkiyek horrelako proiektu batean parte hartzen duen lehen aldia da?

Gu beti gaude horrelako helburu solidarioekin bat egiteko prest; Hala, aurrerantzean, urtero-urtero, antzeko proiektu batekin parte hartu nahi dugu. Aurten, zoritarrez, lurrikaragatik izan da, baina espero dugu beste ekimen atsegin eta ez hain traumatikoago batzuekin elkarlanean aritzea. —



M21: LagunAro, EPSV de Empleo erakundearen Batzar Nagusia

LagunAro, EPSVk Batzar Orokorrera deitu ditu kooperatibek izendatutako konpromisarioak martxoaren 21ean Donostiako Kursaal Jauregian.

Ohi bezala, 2023ko Kudeaketa eta Urteko Kontuen Memoria, 2024ko Kudeaketa Plana eta aurtengo apirilaren 1etik datorren ekitaldiko martxoaren 31ra bitarteko aldirako prestazio eta kuoten proposamena aztertu eta onartuko dira. Ildo horretan, 2023 urte aldakorrean gertatutako guztiaren deskargua egingo da, bai erakundearen pentsio sistemari eta inbertsioen kudeaketari dagokienez, bai banaketa prestazio nagusiei dagokienez (Osasun laguntza, Aldi baterako ezintasuna eta Enplegurako laguntza).

Bestalde, Kontseilu Errektoreak estatutuak eta erregelamenduak aldatzeko edo egokitzeko proposamenak helarazi dizkio Batzar Nagusiari, gai hauekin lotuta; horietatik aipagarriena, duen irismena eta garrantzia kontuan hartuta, lehenengoa da:

- LagunAroren kotizazio ereduaren hasierako egokitzapena, 2023an indarrean jarri zen Langile Autonomoen Erregimen Bereziaren kotizazio eredu berriaren ondorioz.
- Zuztasunaren estaldura pentsiodunei zabaltzea.
- Sekuelen, lan desgaikuntzaren eta ezintasun iraunkor osoagatik kalte ordainaren estalduren kudeaketa eta egokitzapena berrantolatzea.
- Betetze Batzordea Kontseilu Errektorearen organo delegatu berri gisa sartzea.
- *Pertsona ezinduek* esamoldearen ordez *Desgaitasuna duten pertsonak* ezartzea.

Pentsioetarako kotizazioaren berrikuspena

Lehenengo neurria kapitalizazio prestazioengatik (pentsioak) egungo kotizazio irizpidea berrikustean datza. Irizpide hori pertsonaren indizeak LagunAroren tarifa duen balioan oinarritzen da (tarifaren %1eko edo %100eko bihurketa faktorea).

Zehazki, proposatzen da kooperatibaren aurrerakin maila LagunAroren tarifa baino handiagoa bada, pentsioen kotizazioa kooperatibaren aurrerakin mailaren arabera egitea (2025eko apirilera arteko epea ezartzen da horretarako).

Bestalde, kooperatibaren aurrerakin maila LagunAroren tarifa baino txikiagoa bada, kooperatibak kotizazioari eutsi ahal izango dio LagunAroren tarifaren arabera; hau da, 1 bihurketa faktorea deritzonari eutsi ahal izango dio, edo haren aurrerakin mailaren arabera kotizatu ahal izango du.

Erakundearen kotizazio ereduaren hasierako egokitzapen hori, hurrengo urteetan, beste neurri gehigarri batzuekin osatuko da, bai eta hainbat kudeaketa instituzionalekin ere; hain zuzen ere, pixkanaka (2032ra arte) ezartzen dabilzan Langile Autonomoen Araubide Bereziaren kotizazio sistema berriak kooperatibei orohar eta LagunArori zehaztasunez eragiten dieten hainbat faktore jakin kontuan har ditzaten.

LagunAro: begirada bat 2023ari

MUTUALISTAK 29.911 pertsona (2022an baino 30 pertsona +).

PENTSIODUNAK 15.662 pertsona (2022an baino 253 pertsona +).

OSASUN LAGUNTZA Onuradun bakoitzeko gastua hileko 2023an: 19,59 euro (18,80 euro 2022an eta 20,00 euro 2023ko Kudeaketa Planean aurreikusita).



Pertsona onuradun bakoitzeko batz besteko kontsumoa hileko

19,59 €

18,80 € (2022)

KAUDIMEN MARJINA 2023. urtea ixtean, %4an kokatu da, eta %3 puntu igo da 2022ko datua (%1 2022 urtea ixtean), eskatutako legezko gutxienekoa berreskuratuta (2. eta 3. tarifen mendeko kolektiboen pensio eskubideen eguneratzea mugatzeko klausula aplikatu ondoren; beraz, eguneratzea %2,9an oinarritu da, 2023ko KPI erreala izan den %3,1aren ordez).



Kaudimen marjina

+%4

ALDI BATERAKO EZINTASUNA 2023ko absentismo tasa: %6,86 (%7,02 2022an).



Absentismo tasa

%6,86 -%2,3

KUOTAK Guztira 397,1 milioi euro bildu dira 2023an, 2022an baino %8,7 gehiago (365,3 milioi euro).



Kuoten bilketa guztirapertsonak

397,1 M€

ENPLEGUARI LAGUNTZA Egiturazko langabezian dauden pertsonak: 2022ko itxieran 689 izatetik 2023ko itxieran 628 izatera pasa dira.



Egiturazko langabezian dauden pertsonak

628 689 (2022)

PRESTAZIOAK 2023an zehar LagunArok eman-dako prestazioak guztira 344,3 milioi euro izan dira 2023an, eta 33 milioi euroko igoera izan du 2022an lortutako zifrarekin alderatuta (311,3 milioi euro).



Prestazioak guztira

344,3 M€

+%10,6

ENPLEGUARI LAGUNTZA Prestazio honen funtsa pasa de 2022ko 118,7 milioietatik 2023ko 128,7 milioietara.

LORTUTAKO ERRENTAGARRITASUNA

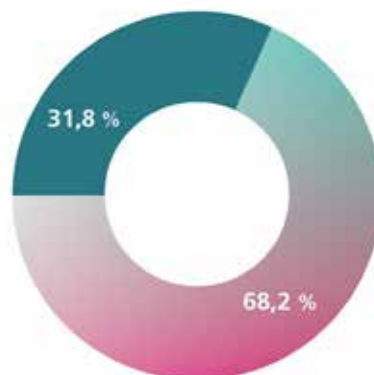
LagunAro-ren zorroaren errentagarritasuna ekitaldi itxieran %7,94+koa izan da (-%7,44 2022an eta +%5,74 2023ko Kudeaketa Planean aurreikusitakoa baino).



Ekitaldiaren errentagarritasunapertsonak

+%7,94

Banaketa sistema
Banaketa prestazioak



Kapitalizazio sistema
Kapitalizazio prestazioak

ARIZMENDI IKASTOLA, 20 URTE

Txaro Iraeta eta Felix Ormaetxea solasean.

Axun Garai eta Itziar Gurtubai,
luxuzko testigantzak.

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

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

Herrietako ikastolen sorreratik Arizmendi Ikastolaren jaiotzara

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

Pertsona kooperatiboaren garapena

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

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

Nola eta zertarako?

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

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

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



Djbrill Sarr

FAGOR EDERLANEKO BEHIN-BEHINEKO BAZKIDEA

“Pozik nago, gelditzeko asmoarekin!”

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

JAVIER MARCOS

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

Bizitzaren etapa on batean zaude, ezta Djbrill?

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

Nola iritsi zinen hona, gure artera?

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

Zelan izan da euskara ikasteko prozesu hori?

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

Ondo ezagutzen duzu zuk Euskal Herria, ezta?

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

Ikusten dut zure lagun sarea inportantea dela zuretzat...

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

Hemen gelditzeko asmoa?

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

Zer ikusten duzu, ba, hemen gelditzeko?

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

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

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

Fagor Ederlanen bazkide

Zelan Fagor Ederlanen?

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

Ezagutzen zenituen kooperatibak?

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

Zorte on bidean!

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





Juanan Martín

PRESTAKUNTZA ZERBITZUEN ZUZENDARIA MLAGOOPEN
[MONDRAGON LINGUA-ALECOPI, S.COOP]

Zer da eta nola eragiten du erakundeetan belaunaldien arteko erreleboak? Zeintzuk dira ezagutza kritikoa kudeatzeko eta atxikitzeko gakoak? Nola jokaten dabilta enpresak horrelako erronkaren aurrean? MLAGOOPek, enpresa askok aurre egin behar dioten erronkaren konplexutasunaz jabetuta, baditu irtenbide pertsonalatuak eta gure inguruko erakundeei aplikatu dakizkiekeenak.

USOA AGIRRE

“Belaunaldien arteko errelebo prozesuek ez diote enpresaren jarduerari eragin behar”

Zer gertatzen ari da belaunaldi erreleboari aurre egiten dioten enpresetan?

Belaunaldien arteko erreleboa kudeatzeko metodologia argirik ez duten erakundeak aurkitzen gabiltza. Aurreikuspen eta plan falta dago, eta, oro har, aldaketa horiek enpresetan duten garrantzia eta eraginari buruzko ezjakintasuna dago. Era berean, badirudi prozesu horiei ekiteko lidergoa eta aurrekontua falta direla. Une erabakigarri batean gaude. Pertsonak dira garrantzitsuena, eta badirudi enpresak ez daudela prest errelebo hori kudeatzeko. Erakunde askok sistema, metodologia eta estrategia behar dituzte, belaunaldien arteko erreleboek ez dutelako eragin negatiborik izan behar enpresen lehiakortasunean. Aldaketa garaian gaude, errelebo garaian, erretiro aurreikuspen askorekin, eta horretarako prestatu behar gara.

Egitura sendoa duten enpresa handietan ba dago estrategiarik errelebo horiei aurre egiteko?

Ikusten dugu enpresek, bai handiek eta baita ETEek ere, lanpostuari lotutako ezagutza kudeatzea ahalbidetuko duten estrategiak behar dituztela, eta trantsizio ordenatuko eta helduko prozesuak behar dituztela, transmisio hori behar bezala ematen dela bermatzeko. Trantsizio denborak ez du eraginik izan behar enpresaren jardueran, eta ibilbide orri bat ezarri behar da estrategia horrekin batera, baina epe motz-ertainean.

Zer eskaintzen du MLAGOOPek arlo honetan?

Prestakuntza Zerbitzuen negoziotik, ezagutza transmititzen eta belaunaldien arteko erreleboa egiten laguntzen diegu enpresei, ahalik eta modurik onenean eta ahalik eta denbora laburren egin ahal izateko metodologiak

“Gure eginkizuna da akonpainamendua egitea, estrategiak diseinatzea eta lanpostuan pertsonak ikasteko formaziorako soluzioak garatzea”

eta formulak erabiliz. Lanpostuaren identifikazioa eta deskribapena egiten dugu, lanpostuak eskatzen dituen ikaskuntza programa eta ezagutza espezifikokoak definitzen ditugu, eta IKT baliabideen eta e-learningaren bidez egiten dugu, ezagutza modu sistemikoan transferitu daitekeen zerbait bihurtuz. Horretarako, ikaskuntza kudeatzen duten aplikazioak ditugu, prestakuntza diseinatu eta garatzen dugu, eta gure bezeroei gaitasuna ematen diegu, hala nahi izanez gero ikaskuntza sistema bizia eta kudeagarria izan dadin. Enpresan pertsonentzat ikaskuntza campus propioa ezartzea da helburua, pertsonalizatua eta errealitate bakoitzera egokituia.

Zein da zuen proposamena?

Lanpostuari lotutako ikaskuntzaren lehen tasun estrategikoaren alde egiten dugu, barne sustapenari eta langile berriei laguntzeko prestakuntza soluzioak eskaintzearen alde, eta, talentuaren bidez, erakundearen barneko eta kanpoko gaitasunak bilatzearen alde. Gure helburua erakunde bakoitzaren beharren arabera eraikitzea eta elkarrekin sortzea da. Gure proposamenak neurria egindako prestakuntza soluzioen diseinu pertsonalizatua bermatzen du, campus korporatibo propioko soluzioak sortzea, enpresen Know-how-aren arabera garatutako prestakuntza materialarekin erakundeak kideak prestatzea, eta estrategia hori babesten da beste pertsona erreferente batzuekin, ezagutza behar bezala transferitzeko tutore gisa jardun dezaketenekin.

Zein da zuen bezeroa?

“Belaunaldien arteko erreleboa kudeatzeko metodologia argirik ez duten erakundeak aurkitzen gabiltza. Aldaketa horiek enpresetan duten garrantzia eta eraginaren gaineko ezjakintasuna dago”

Industria arloko bezeroekin lan egiten dugu, baina baita zerbitzuen sektorekoekin ere, eta azken urteotan administrazio publikoarekin berarekin ere. Egia da enpresa handiek sentsibilitate handiagoa dutela, baina enpresa txiki eta ertainetan ere txandakatze handiko prozesuak gertatzen dira zenbait lanpostutan... estrategia horiek oso ondo barnatzen diren enpresak dira. Per-

tsona gehiagorekin elkarreraginean aritzea, postuak trukitzea eta pertsonak birziklatzea ahalbideratzen dute. Handietan, Pertsonal sailak, Produkzioak, I+Gkoak... erantzun ezin dituzten zereginak osatzen ditugu.

MLAKOOpen zerbitzuak eta produktuak dibertsifikatzeko prozesuan zaudete?

Historikoki Lanbide Heziketaren berrikuntza eta sustapena lantzen ibili ginen prestakuntza arautuaren erronkei irtenbideak eman nahian; eta duela 15 urtetik hona zerbitzu, metodologia eta irtenbide horiek enpresa mundura egokitu ditugu. Hezkuntza alor formaleko zenbait estrategia eremu honetara ekartzea proposatzen dugu, enpresek beren prestakuntza estrategiak izan ditzaten, moldagarriak, malguak, denek izan ditzaten beren metodologia eta estrategia propioa. Gure zeregina da estrategia horiek laguntzea eta garatzea, bai eta pertsonak lanpostuan ikasteko prestakuntza irtenbideak garatzea ere. Gure bezeroetako askok estrategia horiek ikasi nahi dituzte indar propioekin jarraitzea, eta beste enpresa batzuek gure esku uzten dute ikaskuntza estrategiaren akonpainamendu eta lidergo hori.

Enpresek jakin behar dute garrantzitsua dela ezagutza kudeatzea eta atxikitzea, askotan pertsonen buruan baino ez baitago. Erakundeetan ezagutza transferitzeko prozesuari lotutako estrategiak hasteko abiapuntua da.

Gehitu nahi duzun beste zerbait...

Enpresek jakin behar dute oso garrantzitsua dela askotan pertsona batzuen buruan bakarrik dagoen ezagutza kudeatzea eta atxikitzea. Erakundeetan ezagutza transferitzeko prozesuari lotutako estrategiak hasteko abiapuntua da. Ezinbesteko prozesu horri modu arrazional eta planifikatuan heldu behar diote. Digitalizazioa, enpresa alorreko erronka izateaz gain, abantaila ere bada, eta prozesu horiek guztiak askoz eraginkorragoak eta azkarragoak izan daitezela laguntzen du. —

Horizontes de esperanza

Etorkizuna, aldaketa, itxaropena, ekintzarako deia

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

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

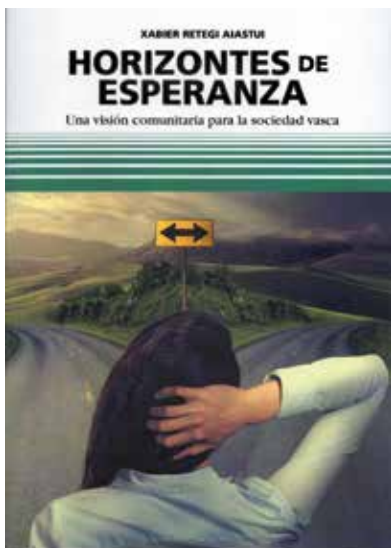
(Ainara Udaondo) Gizartearen desoreka estrukturalaren aurrean, botere politikoak ez dio pertsonari parte-hartzen uzten. Bestalde botere ekonomikoa dago, biak paraleloak, baina konexiorik gabe. Horren aurrean komunitatea indartu beharra dagoela diozu. Humanismo komunitarioa proposatzen duzu, Javier, zein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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hezkuntza arlorako mezuren bat.

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

Lankidetzaren oinarri

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

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

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



MONDRAGON-MÉXICO KONEXIOA

¡Ándale! esan ahalko genuke argazki hau ikusita. Mexikon erabiltzen den ohiko esamoldea, zerbait egitera animatzeko edo horretarako asmoa adierazteko erabiltzen dena.

JAVIER MARCOS

Kasu honetan, Caja Popular Mexicana aurrezki kooperatibak eta MONDRAGON Mexico Unibertsitateak sinatutako aliantza. Eta akordioa sinatu dutenen keinu irri-farretsuen arabera, badirudi *vibra* onak daudela. Hor daude, ezkerretik eskuinera, Pagalday, López, Ucin, Chávez, Alvarado eta Balderas, joan den urtarrilean -24an- Otaloran gauzatu zuten *Guztiok batera* akordioan. Helburua argia eta anbizio handikoa da: "Herrialdean kalitate handiko goi mailako hezkuntza sustatzea, Mexikoko maila akademikoa eta produktiboa hobetzen laguntzeko".

Caja Popular Mexicana herrialdeko aurrezki eta kreditu kooperatibarik handiena da, 5.000 milioi eurotik gora ditu aktibo eta presentzia handiarekin, eta 488 sukurtsal ditu 29 estatutako 268 udalerritan. Bestalde, Mondragon Unibertsitatea México-k, 2023an Mondragon Unibertsitateak, MLAKOOP-ek eta Korporazioak berak babestuta, 2.500 ikasle baino gehiago eta 40 programa akademiko ditu.

Azken batean hau da letra handiz idatzitako lankidetzaren ariketa bat, balioak eta orain helburuak ere partekatzen dituzten bi enpresen artekoa, eta pertsona askoren isileko lanari esker erdietsi dena, harreman hori asko zaindu eta mimatu dutenak, azkenean aliantza honetan mamitu diren konplizitateak landuz.

Tranpolin bikaina izango da herrialde horretan ditugun negozioetarako, UMxen trebatutako pertsonak kontratatu ahal izango baitituzte, eta baita hemengo gure enpresentzat ere, gure herrialdearen bilakaera demografikoa eta datozen urteetan izango ditugun talentu premia larriak ikusita. —

MONDRAGON Mexikon

Duela bi hamarkada baino gehiago hasi ziren MONDRAGONeko kooperatibak Mexikon industria ibilbidea egiten. Ipar Amerikako merkatuaren (AEB eta Mexiko) dinamismoak eta Automobilgintza, Linea Zuria, Hospitality Ekipamendua, Ekipo Ondasunak eta Automatizazioko bezeroen eskariak Mexikon ezarritako kooperatiben jardura bultzatu dute, kooperatiben nazioarteko salmenta guztien %20ra iritsi arte.

Kooperatibak, 19 gunetan 3.000 pertsona baino gehiago lanean dituztenak, gaur egun Jalisco, Querétaro, San Luis Potosí, Leon-Guanajuato, Celaya eta Coahuila estatuetan daude.

Juan de Los Angeles
C4E CONSULTING SERVICES



BERRIKUNTZAREN E FAKTOREA

Lanbideagatik eta zaletasunagatik, urteak daramatzat enpresak berritzen ikusten.

Behaketa horrek guztiok ezagutzen dugun zerbait baieztatzen du: berrikuntza bihurtu dela aurre-rapenerako, bilakaerarako eta hazkunderako gakoa, eta arazo gehienek konponbidea.

Izan ere, esperientziak erakusten du, bai gizartean, bai enpresetan, berrikuntza lantzen dutenek arrakasta dutela: harridura sortu eta aurretik doazen enpresak eta erakundeak; aldaketara egokitze-ko eta egoera bakoitzari etekina ateratzeko gaitasuna duten pertsonak eta kolektiboak.

Hein handi batean, berritzea magia egitea bezalakoa da: arazok gainezka egiten duten lekuetan aukerak aurkitzea, xisteratik ideia berriak ateratzea, hazteko bide berriak identifikatzea... Jar-duera hori, gainera, elementu positiboekin lotu ohi da: baikortasuna, hazkundera, oparotasuna, onura zein ongizatea. Izan ere, modu batera edo bestera, denok izan nahi dugu berritzaile.

Baina berrikuntza erakargarria bezain saihegarria da. Ez

delako erraza ideia berriak aurkitzea. Eta, horiek dituzunean, ez da erraza horiek garatzea eta praktikan jartzea. Gainera, berrikuntzeak ziurgabetasunaren eremuan sartzen gaitu: galerak sor ditzake, arriskuak hartzea dakar, aldaketak egitea, deserosoa izaten da...

Berrikuntza gehien lantzen dutenek nola egiten duten aztertuta, beti berrikuntzaren bidela-gun diren hiru jarraibide identifikatu daitezke: honako enpresetan egin ohi da, (1) berrikuntza aukera gisa kokatzen dutenak, (2) berrikuntzearen asmoz, esparrua eta ahalgintza mugatzen dituztenak, eta (3) emaitzak, edozein direla ere, baliabide finkoak bideratzen dituztenak.

Baina bada laugarren faktore bat, *E faktorea* deitzea gustatzen zaiguna, are eta behin betikoagoa. Taldea da, desberdintasun handiena ezartzen duen elementua. Izan ere, talde on bat baduzu, gainerako gauzak emanda datoz.

Hain zuzen ere, enpresa berritzaile gehienek *espezialisten* taldeak dituzte, askotan horren

jakitun izan gabe. Amets bat partekatu, elkarri lagundu eta egiten dutenarekin gozatzen duten pertsona taldeak. Reed Hastings-ek, Netflixen sortzaileak, *high performing teams* deitzen dituenaren antzeko lan unitateak.

Horrelako ekipoekin, berrikuntza bermatuta geratzen da. Ez bakarrik horren originaltasun txinparta-oztopoak bakarrik ikusten ditugun lekuan aukerak deskubritzen dituenak-, porrotaren aurka txertatuta daudelako: oztopo bakoitzaren aurrean berrikuntza dira, porrotak ikas-kuntza gisa ikusten dituzte, eta hortik jarraitzeko bitamina ateratzen dute. Izan ere, berrikuntza porrotetik porrotera baino ez da lortzen. Azkenean, porrot pila baten ondoren, funtzionatzen duen ideia lortzen da.

Berrikuntza, benetan, porrotetik porrotera baino ez da lortzen. Azkenean, porrot pila baten ondoren, funtzionatzen duen ideia lortzen da.

Berrikuntza balizkoa izateko motibazio eskola eragiten duen lantalde mota bat, amets berberak partekatzen dituen eta bide-lagun den lankide talde baten lan partekatuari esker.

Nola aurkitu halako ezaugarriak dituen talde bat? Batzuetan berez irteten da, beste batzuetan bilatu egin behar da, eta beste batzuetan landu egiten da. Halako taldeak nola sortu eta garatzen jakitea da, ziurrenik, edozein zuzendari berritzailearen funtsezko zereginetako bat. —

“Hein handi batean, berritzea magia egitea bezala da: arazok gainezka egiten dutenean aukerak aurkitzea, xisteratik ideia berriak ateratzea, hazteko bide berriak identifikatzea...”



FIRST LEGO LEAGUE EUSKADI-MONDRAGON

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

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

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

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

Zergatik egin FLL Euskadi MONDRAGONen alde?

Nagusiki, bi arrazoiengatik.

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

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

Mireia Sagardia

ATEGIKO GARRAIO ETA LOGISTIKAKO ARDURADUNA



LOGISTIKA 2024AN

ATEGIIn gure enpresa bezeroentzako ondorioak minimizatzean eta 2024an logistikaren kudeaketa konplexu bati irtenbide operatibo zein estrukturalak bilatzean zentratuta gaude.

Munduko itsas trafikoan hainbat disrupzio dau den arren, azken asteetan gehien aipatu dena Itsaso Gorriaren egoera da, erasoen ondorioz, eta Suezko kanaleko zirkulazioari nola eragiten dion. Eragina oso nabarmena da; izan ere, ibilbide horretan, edukiontzien munduko merkataritzaren % 30 inguru ibiltzen da, eta trafikoa-ren bolumena % 65 murriztu dela kalkulatu da.

Egoera horren ondorioz, handitu egin da igarotze-denbora eta, beraz, garraioaren prezioa, eta nazioarteko hornidura-kate osoari eragiten dio. Tarifak laukoiztu egin dira, baina, erlatibizatzeke, pandemian tarifek izan duten mailaren azpitik gaude, baina,

zalantzarik gabe, azken hamarkada eta Erdiko lau prezio-igoera nagusien artean gaude.

Aldi berean, aste hauek goi-denboraldia izan dira Txinatik inportatzeko. Txinako Urte Berriaren aurreko garaia, 2024koa, otsailaren 10-24koa, berez kritikoa da, eta enpresa askok beren bidalketak aurreratzen dituzte hornikuntza-kateak tenkatuz.

Aitzitik, 2024ko bigarren hiru-hilekoaren hasieran tarifien beheranzko joera egongo dela aurreikusten da, Txinako Urte Berriari lotutako goi-denboraldia amaituta egongo delako eta eskaintza handitu egin daitekeelako; izan ere, 2024an 478 edukiontzi-ontzi berri entregatzea aurreikusten da, 3,1 milioi TEUko edukierarekin

(*Twenty-foot Equivalent Unit* - Hogei oineko unitate baliokidea).

Tentsio geopolitikoa

Hala ere, faktore geopolitikoa funtsezkoa da. Gatazkari eutsiz gero, Itsaso Gorriko krisiaren ondorioek kostuak, garraio-denbora eta produktuak entregatzeko atzerapena areagotzen jarrai dezakete, eta, horrela, domino-efektua eragingo dute fabrikazio-kateetan.

Gertakari horiekin, gure oinarrizko agertokia da nazioarteko itsas garraioak aldagai horiek guztiak izango dituela, gutxienez, urtearen lehen erdian, eta, are gehiago, ontzi-enpresaren batek jakinarazi duenez, urtearen bigarren zatira arte luza daiteke.

2024ak logistikako erosketak kudeatzeko gure eredu eta hornitzaileekin ditugun akordioak frogatuko ditu, bai eta, arlo operatiboan, eguneroko bizitzan konponbideak aurkitzeko malgutasuna eta esperientzia ere. ■

“Gure oinarrizko agertokia da nazioarteko itsas garraioak aldagai horiek guztiak izango dituela, gutxienez, urtearen lehen erdian”



Mondragon Peplen sartuko diren kooperatiben ordezkariekin formakuntza saioa.

TALENTU MARKA, ESTRATEGIA ERALDATZEN

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

MAITE LEGARRA TALENTUA ERAKARTZEKO ETA GARATZEKO TEKNIKARIA

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

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

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

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

Barruko enbaxadoreak mobilizatzen

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

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

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

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



ShakingHub LIVE kanala

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

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

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

MONDRAGON PEOPLE, ZENBAKITAN



6.000 pertsonak jasotzen dute astelehenero euren interes-eremuko lan-eskaintzei buruzko informazioa



8.000 pertsonak eman zuten izena iaz lan-eskaintzetan



164.000 erabiltzaile sartu ziren webgunean

MONDRAGON
People



BERDINTASUNERAKO TRESNA KIT-A KOOPERATIBETAN

Martxo honetan *Kooperatibetan berdintasun-planak eta diagnostikoa egiteko gida metodologiko eta praktikoa* aurkeztu da MONDRAGONeko Berdintasun Foroan, non 50 kooperatiba inguruk parte hartzen duten.

Zenbait kooperatibatan 2023an *proba pilotu* gisa tresnak garatu eta inplementatu ondoren, 2024ko martxoan behin betiko Toolkit-a aurkeztu da, berdintasun-plan bat egiteko hiru faseak bil-tzen dituzten hainbat materialekin: prozesua abian jartzea, diagnostikoa, eta plana diseinatzea, onartzea eta garatzea.

Gidak arreta berezia jartzen du diagnosti-koan, eta 11 eremu zehazten ditu, abiapuntu-ko egoeraren argazki zehatza izateko. Eremu horiek honako hauek dira: plantillaren eta lan-baldintzen informazio orokorra; emakumeen ordezkartza eta lanbide-sailkapena; hauta-keta- eta kontratazio-prozesuak; prestakun-tza; sustapena; ordainsariak eta ordainsarien auditori; bizitza pertsonalaren, familiarraren eta lan-bizitzaren eskubideen erabilera erantzukidea; sexu-jazarpenaren eta sexuagatiko jazarpenaren aurreko prebentzioa eta jardue-ra; lan-osasuna; komunikazio ez-sexista; eta kultura eta antolaketa-kudeaketa.

15 kooperatibak martxan dute dagoeneko *Toolkit*-a

Toolkit-ak (edo tresna-kitak) Berdintasun Diagnostikoaren eta Planaren Gida bat, Excel tresnak eta Planerako eta haren jarraipenerako ereduak txantiloak ditu. Datu-base interesgarri bat ere badu, *Berdintasunerako 100 neurri* dituen, erakunde bakoitzaren bilakaera-prozesuaren arabe-ra egin daitezkeen ekintzak.

Talde pilotuan ezartzeak aukera eman du tresnak kooperatiben beharretara egokitzeko eta etengabeko hobekuntza-prozesua egiteko, azken emaitza lortu arte. 15 kooperatibak aktiboki parte hartu dute. Aurten, 2024an, kooperatiba asko beren berdintasun-planen indarraldia amaitu dute, eta, beraz, kit hori oso lagungarria izango da plan horiek berritzeko. Bestalde, 2023ko abenduaren 29an Enpleguari buruzko abenduaren 21eko 15/2023 Euskal Legea argitaratu zen, eta argitaratu eta sei hilabetera sartu zen indarrean. Besteak beste, Lan Elkartuko kooperatibak eta 50 bazkide langile edo gehiago dituzten lan-bazkideak dituzten kooperatibak berdintasun kooperatiboko plan bat izatera behartzen ditu. Plan hori Berdintasun Kooperatiboko Planen Erregistroan inskribatu beharko da, eta laster erregelamenduz arautuko da. Ordura arte, Euskal Autonomia Erkidegoko Saltoki eta Lan Akordio Kolektiboan eta Berdintasun Planen Erregistroan erregistratu ahal izango da, 2023ko maiatzetik egiten ari zen bezala. —





MONDRAGON JASANGARRIA: GIZARTE EKONOMIAKO PERTEEN ZABALKUNDE JARDUNALDIA

Joan den otsailaren 27an, MONDRAGON JASANGARRIA proiektuan egindako aurrerapenak partekatzeko jardunaldia egin zen Garaia Parke Teknologikoan.

Ekonomia inklusiboa eta iraunkorra sortzeko Gizarte Ekonomia Bultzatzeko Plan Integralaren eta Ekonomia Berreskuratu eta Eraldatzeko Proiektu Estrategikoen (PERTE) deialdiaren esparruan, MONDRAGON JASANGARRIA proiektuak 2023an garatutako jarduerak aurkeztu ditu.

Partzuergoan 9 kooperatibak parte hartu dute (Embega, Eroski, Mundukide, Ausolan, Ecenarro, Ategi, MIK, Osatu, Mondragon S. Coop.) eta bi zentzutako jarduerak egin dituzte:

- Ingurumenaren, gizartearen eta generoaren egoerari buruzko diagnostikoak eta balantzeak egitea.
- Ingurumen-, gizarte- eta genero-baldintzak hobetzeko metodologiak eta irtenbideak garatzea.

Dimentsio energetiko-klimatikoa

MONDRAGON JASANGARRIA proiektuak iraunkortasun hirukoitzari heltzen dion arren, energia- eta klima-dimentsioan jarri zen arreta jardunaldi honetan. Hona hemen jardunaldian nabarmendu ziren proiektuetako batzuk:

- **EROSKI:** CO₂aren murrizketa kate logistikokoan eta etxez etxeko zerbitzuan.
- **AUSOLAN:** Kolektibitateen kantineetan elikagaien hondakinak murriztea
- **ATEGI:** Energia berriztagarrien eta parke fotovoltaikoen garapena.
- **OIARSO:** Atmosferara isuritako partikulak murriztea.
- **ECENARRO:** Hondakinak minimizatzen plana.
- **MUNDUKIDE:** klima-neutraltasunerako karbonoa konpentsatzeko eta atzitzeko proiektuak.
- **MIK:** Iraunkortasun-txostenen azterketa.
- **Mondragon Koop. E:** Net Zero ibilbide-orriak zehazteko metodologia.

2023ko otsailean lehen PERTEren proiektua amaitu ondoren, haren jarraipena aurkeztu da 10 kooperatibako partzuergo batekin. Partzuergo horrek iraunkortasuneko plan zuzentzaileak jasotzen dituzten jarduerak garatuko ditu. —

Zergatik egiten dira Ikasketa Amaierako Lanen %25 inguru euskaraz?

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

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

Aurreko edizioetako irabazleekin eginiko argazkiak.

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

Abiapuntuko testuingurua

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

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

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

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

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

Ikerketa

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

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

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

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

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

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

Ikerketaren emaitzak

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

Ikasleen usteak, jarrerak eta portaerak

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

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



Ondorio nagusiak

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

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

A photograph showing a group of men in suits and a man in blue overalls at a construction site. The men in suits are looking towards the man in blue overalls, who is working on a wooden structure. In the background, there are multi-story apartment buildings and a forested hillside. A stone block with the text 'CENTRO DE INVERSION Y DESARROLLO' is visible in the foreground.

IKERLAN: BERRIKUNTZAREN LEHEN HARRIA

Ikerketa Zentroa 50. urteurrena ospatzen dabil. Bost hamarkada hauetan, kooperatiben berrikuntzari laguntzeko plataforma bat izan da, interlankidetzako adibide handi bat eta negozioei lehiakortasuna gehitzeko ezinbestekoa. Ikerlan etorkizuna ere bada.



1 974ko urriaren 27an egindako argazkiak “Ikerketa eta Garapen Zentroaren” lehen harriaren ezarpena betikotzen du. Irudi ederra, xehetasun interesgarriak erakusten dituena. Adibidez, inaugurazioa igandean egin zela –behealdean, eskuinean, Iturripe futbol zelaiaren zati bat ikusten da, une horretan Mondra Futbol Taldea partidu bat jokatzen ari zela-. Izan ere, 70eko hamarkadan oraindik indarrean zegoen “larunbat ingelesa”, hau da, larunbat eguerdira arte lan egitea. Horrela, horrelako ekitaldi “ez hain produktiboak” igandetarako uzten ziren. Egun horretan bertan, gainera, Euskadiko Kutzaren egoitza handi eta berriaren inaugurazioa egin zen Olandixoko hegalean, eta, beraz, nahiko mugitua izan zen igande hura.

Deigarriak dira, halaber, jantziak, dotoreziagatik, guztiak korbatadunak –baita buzoa daramatenak ere– eta Alfonso Gorroñogoitiaren (Euskadiko Kutzako presidentea) edo Javier Erdoziaren (Kooperatiba Taldeko idazkari nagusia) moduko jantzi dotoreekin, biak irudiaren erdian. Argazkian emakumerik ez gotea ere garai hartako isla da.

Ikusmena eta eskuzabaltasuna

Ikerlan, bere 50. urteurrenean buru-belarri sartuta dagoena, ez zen inprobisazioaren emaitza izan, baizik eta taldeko kooperatiben enpresa dinamikaren eta Arizmendiarrietaren eta bere laguntzaileen ikuspegi eta eskuzabaltasunaren ondorioa. Eta taldeko kooperatibena, Ikerlanen hasieran aurrekontuaren zati bat beren salmenta eta plantillen arabera ezarritako kuotetan oinarrituta finantzatu baitzuten. Hori gauzatzeko, “Ikerketa-zentro baterantz” izeneko dokumentua idatzi zen, proiektua abian jartzeko beharra argudiatuz. Gainera, eraikina diseinatzeko eta eraikitzeko, Erresuma Batuko, Alemaniako, Frantziako eta Italiako 15 ikerketa zentrotara bidaiatu zen, eta Euskadin garai hartako Gipuzkoako Ikerketa Teknikoen Zentroa, Automatikako Institutua eta Bilboko L. Torrónategui ere bisitatu ziren.

Azkenik, eraikin berriaren inaugurazio ofiziala 1977ko ekainaren 23an izan zen. Egindako inbertsioa 260 milioi pezetakoa izan zen -zenbateko horrek 14,7 milioi euroko zifra suposatuko zuen 2024an-. “Kutzak 1975etik 1981era amortizatu zuen Gizarte Ekintzetarako Fondoaren zati baten kargura”, “Ikerlan Euskadiko Kutzari berari lotutako industria talde kooperatiboari laguntza handia emango ziola sinetsita”.

Ikerlan gaur

Gaur egun, Ikerlan zentro liderra da teknologiaren transferentzian eta Euskadiko industriari balio lehiakorra ekartzen. MONDRAGON Korporazioko eta Basque Research and Technology Allianceko (BRTA) kidea da. Gaur egun, 400 pertsonak osatzen dute zentro teknologikoko lantalea, eta Arrasaten, Donostialdean eta Bilbon ditu egoitzak. 2023an 30 milioi eurotik gorako fakturazioa izan zuen. —

(*) Komatxo artekoak José Mari Ormaetxea garai hartan Euskadiko Kutzako zuzendari nagusia eta Ikerlanen bultzatzaile handienetakoa izan zen *Didáctica de una Experiencia Empresarial* liburutik jasotakoak dira.

MEDIKUNTZA PERTSONALIZATUA: BAITA LABORATEGIAN ERE

1892an, William Osler mediku kanadarrak, medikuntza modernoaren aitatzat hartzen denak, hau idatzi zuen: “Garrantzitsuagoa da jakitea zer paziente mota duen gaixotasunak, pazienteak zer gaixotasun mota duen jakitea baino”. Medikuntza pertsonalizatuaren, zehaztuenaren edo indibidualizatuaren oinarriak sortzen ari zen. Medikuntza hori gaixotasunen tratamenduari eta prebentzioari ekiteko aukera gisa definitzen da, pertsona bakoitzaren aldagarritasun genetikoan, ingurumenekoan eta bizimoduan oinarrituta.



MARISA SECO
LABORATEGIKO
ZUZENDARIA.
OSARTEN,
KOOPERATIBA
ELKARTEA

Laborategi klinikoa funtsezkoa da erabaki medikoak hartzeko, eta, beraz, medikuntza pertsonalizatua ez da posible, ezta egingarria ere, haren laguntzarik gabe. Erronka horiei aurre egiteko aplikatu daitezkeen teknologia berriak errendimendu molekular handiko teknika omikoak barne hartzen dituzte (genomikoa, proteomikoa, metabolomikoa). Teknika horien datuak historia klinikoarekin batera integratu behar dira, eta bioinformatikaren garapen paraleloa eta garrantzi berekoa behar da. Enpresetan langileei egiten zaizkien analisiak teknologia talde horretakoak ez diren arren, medikuntza pertsonalizatua ere lagun dezakete, pertsona bakoitzaren ezaugarrietara egokitzen direlako.

Hala, emaitza analitikoaren aldaketak daude pertsonen artean eta pertsona beraren barruan, prozesu fisio-

Laborategi klinikoa funtsezkoa da erabaki medikoak hartzeko, eta, beraz, medikuntza pertsonalizatua ez da posible, ezta egingarria ere, haren laguntzarik gabe.

logikoen, desberdintasun genetikoaren, ingurumen faktoreen edo patologien ondorioz; beraz, emaitza normal batek (bere erreferentzia tartean sartuta) ez du baztertzeko gaixotasunaren presentzia, eta, alderantziz, emaitza anomalo batek (bere erreferentzia tartetik kanpo) ez du beti gaixotasuna adierazten. Horregatik, baliagarriak dira banakako erreferentzia balioak eta aldaketaren erreferentzia balioa, populazioko erreferentzia tarteen ordez; izan ere, klinikoki esanguratsuak diren aldaketak antzemateaz gain, gaixotasunen eta tratamenduen jarraipenean ere erabil daitezke.

Laborategi klinikoa funtsezkoa da erabaki medikoak hartzeko, eta, beraz, medikuntza pertsonalizatua ezin da egin zure laguntzarik gabe.

Ikus dezagun adibide batekin: pertsona baten Z baren emaitzak 24 eta 26 unitate artekoak izan ohi dira, eta errutina analitika bat egitean, ikus dezakegu balioa 60 unitatera igo dela. Goiko erreferentzia muga gainditzen ez badu ere (75 unitatetan dago), hau da, txostenean izartxorik agertzen ez bada ere, badakigu, pertsona horrentzat, ziurrenik, igoera klinikoki esanguratsua dela, eta handitze horren arrazoiak ikertu beharko genituzke, diagnostikoan denbora baliotsua irabazita.

Osarten, K.E.ko laborategiak hainbat modutan laguntzen du medikuntza pertsonalizatua langileen osasunean aplikatzen. Hala, analisi klinikokoetako espezialistak tarte indibidual horietan eta Osartenek duen historia analitiko pertsonal garrantzitsuak ematen duen balio kalkulazinean oinarritzen dira, pertsona bakoitzaren emaitzak banan-banan baloratzeko. Era berean, duela hilabete batzuetatik hona, gure webgunearen bidez, txosten analitikoaren parametroen emaitzen grafikora sar gaitezke, pertsona bakoitzak nola eboluzionatzen duten egiazta dezan eta, hala badagokio, bere medikuarengana jo dezan. —

Apurva San Juan LUPEN SORTZAILEETAKO BAT

“Internet da, oraingoz, historiako asmakizunik handiena”

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

Lanerako tresna bat

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

Erronka pertsonal bat

Arlo pertsonalaren eta profesionalaren arteko oreka lortzea.

Erronka profesional bat

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

Kooperatiba bat

LUP S. Coop.

Gadget bat

Nire telefonoa, jakina, askotariko erabilera dauka.

Hobby bat

Txeloa jotzea.

Asmakizun bat

Internet. Historiako asmakizunik handiena eta onena dela uste dut.

Sare sozial bat

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

Amets bat

Nire proiektua ahalik eta jende gehienarengana iristea.



Ohitura on bat

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

Bizitzako aholku bat

Amore ematea ez da aukera bat.

Telesail edo saio bat

Friends telesaila, zalantzarik gabe.

Zuretzat paradisu

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

Oroitzapen bat

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

Abesti bat

Ken zazpi-ren *Itsasoa gara*.

Podcast bat

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



Pertsona migratuentzako ekintzailletza kooperatiborako *Hegoaldetik* programa abian da

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

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

Zein da programaren jatorria?

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

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

Arianne Kareaga

LANKI KOOPERATIBISMOAREN IKERTEGIA

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

eta haiek ahalduntzeko. Elkarlan horretatik, eta Olatukoop-en kolaborazioarekin, jarri genuen martxan egitasmoa. Era berean, Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia sustapeneko departamentuak badesa eskaintzen digu.

Zein da proiektuaren helburu nagusia?

Helburu orokorra da proiektu kolektiboak sustatzea, bidelaguntza eta prestakuntza eskaintzea kolektibo horiei, pertsona migratuei, euren proiektu kooperatiboak martxan jar ditzaten. Aurten testuinguru eta marko orokorra sustatzen gabiltza eta programa bideratzen. Formazio saioak eta bidelaguntzak egin nahi ditugu Gipuzkoako hiru eskualdetan: Beterri Buruntzan, Goierrin eta Debagoienean, beti ere lurralde horietako erakunde baten eskutik.

Bestelako eredurik edo esperientziarik ezagutzen dituzue?

Euskal Herrian ez ditugu antzeko esperientziarik ezagutzen. Oso zaila da migranteengana iristea gure pribilegio posizioetatik eta horregatik da garrantzitsua eragileekin jardutea edo eta saretuta dauden lekuetan eragitea. Katalunian badute esperientzia, emakume migratuen bizitzak duintzeko zaintza sektoreko kooperatibak sortu dira esate baterako, eta haiekin elkarlanean ari gara ikasten eta programak lantzen. Herrialde katalanetan esperientzia kooperatibo ezberdinak sortu dira eta uste dugu Euskal Herrian ere, kooperatibismoaren agendan sartu beharko genukeela gai hau. Bultzatu dezakegu sektore ezberdinetan kooperatiba txikien sorrera, eta zergatik ez MONDRAGONeko gure kooperatibetan ere pertsonak erregularizatzeko eta haien bizitzak duintzeko programak sortu daitezke.

Adibideren bat jarriko zenuke?

Esaterako, emakumeekin egiten du lan Enarak kooperatibak. Zaintza arloan lan egiten duten emakume

“Agendan dago gaia”

Nola gerturatu daiteke migranteen kolektiboa kooperatibismoa?

Kultura kooperatiborik gabeko pertsonak dira gehienak baina beharrak eragindako autoantolakuntzan trebatuak. Hego Ameriketako mugimendu sozialetatik baldin badatoz, berehala hartzen dute ideia. Gazte asko Europako ametsaren bila datoz eta ez dute inongo kultura kooperatiborik eta ideia ezagutaraztea izango litzateke lehen urratsa. Erdigunean jarri behar ditugun pertsonak, tiratzaile izango direnak eta kooperatibismoan gehien sinisten dutenak izan behar dira bisagra lana egingo dutenak.

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

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

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

Nor da egitasmoaren hartzaile edo onuraduna?

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

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

Albina Stardust (Burlata, 1997) EUSKAL DRAG KOMUNITATEKO KIDEA

“Drag komunitateak euskal gizarteari molde berriak erakutsi nahi dizkio”

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

ANIXE URIBARREN

Zer da *drag*-a?

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

Noiztik egiten duzu *drag* artea?

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

Nolakoa da euskal *drag*-en komunitatea?

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

Nola bizi duzu kooperatibismoa *drag* komunitatearen barruan?

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Euskaraz ez daude horrenbes-
te podcast, eta nire bikotea,
Divina Comedia, eta biok, as-
paldi egon gara podcast bat
egitea pentsatzen. Halako ba-
tean, bat-batean Euskal Herria
Irratia-tik deitu ziguten esanez
askatasun osoarekin nahi
genuen gaiaren inguruan hitz
egiteko aukera izango genuela
saioan. Oso pozik gaude *Flop
Kultura* podcastarekin, az-
kenean, *mamarracheo*-a edo
drag-on mundua Euskal He-
rrira ekartzeko modu bat izan
da.

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

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

nauzuela aurreratu dezaket.

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

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

“Mundukideko lankideekin batera egindako lanari esker, kudeaketaren arloan ezagutzak pilatu ahal izan ditugu”

Mundukideren 25. urteurrena aitzakia ezin hobea izan da Brasilgo Lurrik Gabeko Langileen Mugimenduko bi partaiderekin topo egiteko. Lankidetzak kooperatiboak MSTri egiten dion ekarpenari buruz zer iritzi duten jakin nahi izan dugu. **Álvaro de la Torrek**, Rio Grande do Suleko Kooperatiben Zentraleko presidenteak, eta **Salete Carolok**, Rio Grande do Suleko MSTko zuzendari nazionalak, gure deiari erantzun diote.

Nolakoak da eta zein unetan dago MSTren eta Mundukideren arteko harremana, kooperazio eta lankidetzari dagokienez?

Mundukiderek izandako harremana pasa da 2008an Paranako Estatuko bi kooperatibatan laguntza puntualak ematek, erakunde, kooperatiba, elkarte eta supermerkatuetara zein nazio mailako mugimenduko hainbat sektoretara ere egokitutako Kudeaketa Eredua propioa eraikitzen. Gure arteko harremana helburua lortzeko konplizitate eta gogo handien emaitza da.

Partekatuko zenituzkete MSTren eta Mundukideren arteko proiektu bateratuen adibide espezifikoa?

Mundukideko lankideekin batera egindako lanari esker, ezagutza metatu ahal izan dugu kudeaketaren arloan eta, gainera, oso tresna onuragarriak ezartzen hasi gara, hala nola, Kudeaketa Eredua. Azken aldi horretako adibide gisa, honako hauek azpimarra ditzakegu: Rio Grande do Suleko Josue Castro Eskolako Kooperatiben Administrazioko teknikariaren ikastaroko koor-

dinazio pedagogikorako prestakuntza ekintzak, Ceara-ko ipar-ekialdeko eskualdean bost agroindustria sortzeko laguntza edo Armazem do Campo mugimenduaren supermerkatuen sare nazionala sortzeko lankidetzak.

Zer onura ekarri die elkarlanak landa komunitateei eta MST osatzen duten nekazariari?

MSTren ekintza egituratzen duten hiru ardatz nagusiak luraren aldeko borroka, gizartearekiko artikulazioa eta kokaguneen garapen iraunkorra dira. Ekintzak hiru ardatzetan egin arren, Mundukide-MST lankidetzaren ardatz nagusia kokaguneen garapen iraunkorren oinarritzen da. Elikagaien ekoizpena eta kokaguneen garapen iraunkorra sustatzeko tresna nagusia kooperatibak dira: eta, beraz, kooperatiben kudeaketa hob-

etzeak zuzenean eragiten dio komunitateari, egoera sozioekonomikoa hobetuz, eta landa eremuko bizitza alternatiba bideragarria dela erakusten du.

Zeintzuk dira etorkizunean lankidetzarekin jarraitzeko eta indartzeko planak?

Kudeaketaren kultura eraikitzeari eta kudeaketa kualifikatzen duten tresnak ezartzeari dagokienez, eskualde edo kooperatiba bakoitzaren errealitateak ez dira berdinak. Horregatik, laguntza programako taldeak indartzen jarraitu behar da, behar desberdin horiei erantzun ahal izateko.

Dagoeneko ekoizpen industrializatua duten kooperatibek merkaturatzeko estrategiak sendotu behar dituzte. Historikoki, kooperatibek merkatu publikoetan saldu dituzte beren produktuak, baina gobernuen merkatuak direnez, arriskua ere bilaka daitezke, horiei gobernuetako aldaketek izugarri eragiten dietelako. Merkatu horietan egotea MSTren estrategiaren parte bada ere, gure kooperatibek merkatu instituzionalekiko men-



Kooperatibak sortzearen eta horien kudeaketan laguntzearen ikuspegi horretatik, ez daukagu inolako zalantzarik azken 25 urteotan eraikitako erlazioak emaitza onak eman dituela.

MSTren lanaren aldeko adierazpena 2023ko maiatzaren 1ean.

dekotasuna gaudituko duten beste merkataritza estrategia batzuk definitu behar dituzte. Eginkizun hori Mundukideren laguntza programari egokituko zaio, eta horren barne egongo dira prestakuntza handia, merkatuak ezagutzea eta familiek ekimen kooperatiboan bidez ekoiztutako produktuak (elikagaiak) kokatzen lagunduko duten estrategiak definitzea. Kooperatiben garapen iraunkorrari buruzko eztabaidan genero eta belaunaldi dimentsioa txertatzea ere erronka garrantzitsua da hurrengo sasoirako.

Aurkitu duzue esperientzia kooperatiboan, duela 25 urte Euskadira bila etortzen zinetenetako zerbait?

Bai horixe! Hurbilketa MSTk eta MONDRAGONeko kooperatibek elkarrekin koordinatutako ikastaro batetik sortutako truke baten bidez egin zen. Aliantza eta kon-

plizitate horretatik abiatuta, Mugimenduaren nahie erantzuteko gai izango zen kudeaketa eredu bat eraiki zen, batez ere MSTren printzipioak berak diren printzipioetan oinarritzen delako. Metodologia kooperatibetan ezartzea Kudeaketa Ereduaren eredu teorikoaren inguruko prestakuntzarekin, proposatutako tresnen inplementazioarekin eta inplementazioan jarraipen sistematikoa eskatzen duen metodologiarekin eraikitzen den prozesua da. Nire ustez, kooperatibei laguntzeko programa bat sortzen eta motibatzen esperientzia izatea, motibatuta dauden eta kudeaketa prozesuekin konprometituta dauden pertsonak tartean sartuta eta enpresa sozialean eragiteko gai izango den kudeaketa kultura bat eraikitzeko metodo baten zantzu handia da. Ikuspegi horretatik, zalantzarik gabe, azken 25 urteetan eraikitako erlazioak emaitza onak eman ditu. —



MST eta Mundukide arteko topaketa.



Natxo de Vicente kooperantea formazioa ematen.

Eroskiren Berdintasunerako Behatokiak urtero sustatzen duen hitzordua da Complices eta aurten Arantzazuko Gandiaga Topagunean izango da, hamargarren edizioa dagoeneko. Datorren apirilaren 11n izango da, goizez, eta gaur gaurko gizartean gizon eta emakumeen arteko desberdintasuna nabarmen gauzatzen den arlo bati helduko dio: erantzunkidetasuna. Arantzazura joaterik ez dutenek zuzenean jarraitu ahal izango dute, streaming bidez, saio osoa.

LANKIDETZA GAUZATZEA

Aurten, Eroski Taldeak MONDRAGON Korporazioko beste kooperatiba batzuen laguntza eta babesia izango du. Kooperatiba guztien artean lehen mailako ekitaldia antolatuko dute. Hala, Eroskik bultzatutako ekitaldiarekin bat egin duten kooperatibak Laboral Kutxa, LagunAro EPSV, Fagor Taldea, Domusa, MONDRAGON Korporazioa eta Danobatgroup izan dira.

Historia, jatorria

Eroskik berdintasun-printzipio sutsuak izan zituen oinarri, duela 54 urte batere ohikoa ez zena. Aukera- eta soldata-berdintasuna, emakumeen erabakitzeko eskubidea beren lankide gizonen baldintza berberetan eta beste hainbat. Haien guztiak izan ziren Eroskik etengabe egin duen berdintasun-bidearen lehen urrats erabakigarriak.

Zalantzarik gabe, Eroskirena jarrera aurreratua zen 1969 hartarako, eta, ordutik aurrera aurrerapausoak eman diren arren, zoritxarrez, gaur egun ere hala da. Batez ere, kontuan hartzen badugu soldata-arrakala, kristalezko sabaia, generolak eta sexu, erlijio edo arrazagatiko diskriminazioa oraindik ere oso presente daudela gure gizartean.

Erabateko berdintasuna lortzea urrun dago oraindik, baina norabide horretan urratsak ematen badira lortuko da. Eroskin oso ondo dakite hori, eta horregatik saiatzen dira horren arabera jokatzeko, oso argi edukita egunero aukera berri bat dela berdintasunaren arloan aurrera egiten jarraitzeko, pausoz pauso.

Eroskiko Berdintasunerako Behatokia

Berdintasunaren paradigma handi horretan dihardu 2005az geroztik Berdintasunerako Behatokiak. Boluntarioen talde horrek elkarrekin lan egitea erabaki du, barneko eta, batez ere, kanpoko desberdintasunei aurre egiteko. Denborarekin, eta bere ekintza-planei forma emateko, *Cómplices* martxan jarri zuten, Eroskiren barruan zein kanpoan berdintasunaren kultura bultzatzeko marka gisa.

Urteko *Cómplices* ekitaldia da Eroski Taldeak berdintasunarekin duen konpromiso jarraituaren alderik nabarmenena, eta aurten urteurren biribila da. Izan ere, 10 urte bete ditu balioetan hezten, berdintasuna hainbat gai eta eremutatik lortzeko beharrera hurbiltzen.

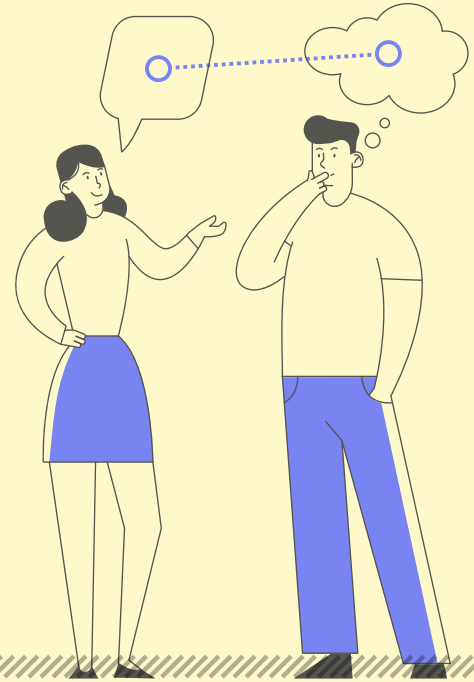
10 urte balioetan hezten

Parte hartzeko deia

MONDRAGON Korporazioko kooperatiba guztiak gonbidatuta daude jardunaldi bertaratzera edo streaming bidez jarraituzera. Parte hartzeko bideak irekiko dira uneoro, eta, hain zuzen ere, jardunaldiak erantzunkidetasun-tailer txiki bat aurreikusitako du, bertaraturako eta birtualki jarraituko duten parte-hartzea funtsezkoa izan dadin.

ERANTZUNKIDETASUNA

Zeri deitzen diogu erantzukidetasuna? Hitz hori ahora ekartzen dugunean, etxeko lanen eta familia-erantzukizunen banaketa orekatuaz ari gara, hala nola, mendekotasuna duten pertsonen antolaketan, zaintza, hezkuntza eta afektua, emakumeen eta gizonen lan banaketa modu bidezkoan egiteko. Bidezkoa da esatea azken urteotan aurrerapausoak eman direla gizonen eta emakumeen eskubideak parekatzeko. Aldaketa horiek atea ireki diete gizonen beren seme-alaben zaintzan, baita adinekoenak ere, erantzukizuna izan dezaten. Baina oraingo honetan, gizartea ez dabil erritmo berean aurrera egiten. Gure kooperatibetan ikusten da hori; hala, emakume gehienek hartzen dituzte kontziliazioaren arloan eskura dauden neurriak. Eta baita gure lagun, familia eta abarren inguruan ere.



LEHEN MAILAKO HIZLARIAK

Erantzukidetasunari buruz hitz egiteko eta eztabaidatzeko, lehen mailako adituak elkartuko dira Arantzazuko Gandiaga Topagunean.

Pilar Kaltzada · Kazetaria, idazlea, aurkezlea

Dozenaka artikulu prentsan, iritziak irratian eta telebistan, Pili euskal kazetari-tzaren erreferentea da. Gainera, ekitaldiak antolatu, aurkeztu eta koordinatzen ditu. Egiten duen guztiari genero-berdintasunarekiko sentsibilitate berezia ematen dio, eta beraz, aurkezle konplize izateko bera baino hobea den inork ez du jardunaldia zuzendu eta eztabaida moderatuko.



Borroka · **Laura Baena** (Malasmadres Kluba/Yo no renuncio Elkarteak)

Erantzukidetasunaren eta kontziliazioaren aktibista da Laura. Ibilbideari ekin zion bere amatasunari erromantizismo guztia kenduz, hurrengo belaunaldiak bere horretan dirauen kontakizun gozoan eror ez daitezen. Gaur egun, *Malasmadres* elkartearen dihardu, benetako kontziliazioa lortzeko beharraz kontzientziatzen. *Malasmadres* Klubetik *Yo No Renuncio* Elkarteak sortu zen ondoren, seme-alabak hazteko eskubidea aldarrikatzen duen ikuspegi batekin, garapen pertsonal eta profesionalari uko egin gabe.



Hezkuntza · **Alberto Soler** · Psikologoa eta erantzunkidea

Psikologo Valentziarra, erantzukidetasunaren *poso* psikologikoak aztertzen ditu. Xehetasunen behatzaile, *etxean laguntzea* falazia bat dela defendatzen du. Bere esku-hartzeen indarguneetako bat gestioaren ardura da. Erantzukidetasuna zereginak gauzatzea baino askoz gehiago delako, horiek ere planifikatzean datza. Eta arlo honetan ere emakumeak hartzen du pisu gehiena. Albertok erruari buruz ere hitz egingo du, baita rola eta erantzukizunak zehazten jarraitzen duten genero-joerei buruz ere.

ERANTZUNKIDETASUNAREN ESKULIBURUA

Eroski Taldeak, ekitaldiaren antolatzaile gisa, erantzukidetasunaren inguruko eztabaida ireki du, kontziliazio-neurriei heltzen dieten pertsona gehienak emakumeak direla jakinda. Horrez gain, erantzukidetasunari buruzko eskuliburu bat zabalduko du langileen artean, gizonen zein emakumeen har ditzaketen neurri guztiak biltzen dituena.

Denbora-pasak

letra-zopa¹

MONDRAGONek urtero antolatzen dituen bost fororen izenak aurkitu.

gurutzegramaa²

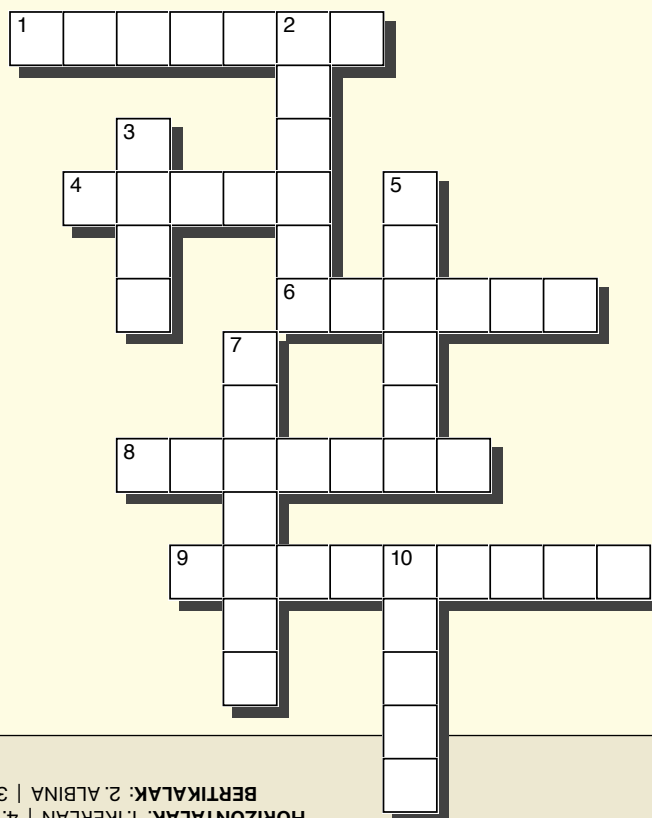
HORIZONTALAK

1. Korporazioaren lehen zentro teknologikoa izan zen, eta aurtan 50 urte bete ditu.
4. Harro _____. Martxoaren 14tik 24ra bitartean ospatuko den Korrikaren eslogana.
6. Laboral Kutxako presidente berriaren izena.
8. Horrela deitzen zaio gure prebentzio-zerbitzu mankomunatuari.
9. Abuztuaren letik aurrera MONDRAGONeko Kontseilu Nagusian Iñigo Ucin ordezkatzuko duen pertsonaren lehen abizena.

BERTIKALAK

2. Aldizkariaren ale honetan Euskal Kultura atalean elkarrizketatutako pertsonaren izena.
3. First ____ League. Ikasleentzako hezkuntza txapelketa. 2024ko edizioa martxoaren 2an egin zen.
5. MONDRAGON _____. Korporazioaren enplegu-ataria.
7. Mondragon Lingua eta Alecop enpresen arteko bat-egitearen ondorioz sortutako kooperatiba berriak izen hori du.
10. Elgoibarren (Gipuzkoa) dagoen fabrikazio arreratuan espezializatutako zentro teknologikoa.

T	A	G	F	K	Y	L	N	K	K	B	Q	C
T	Z	D	X	F	A	Y	Z	O	W	M	R	X
Y	T	X	N	E	E	Z	Q	M	N	T	P	V
I	N	B	N	G	B	D	T	U	A	P	E	Q
O	U	C	Q	Z	D	Q	J	N	X	U	L	P
K	K	W	G	N	X	O	Q	I	A	F	Z	G
W	I	X	F	X	F	T	Z	K	N	N	D	M
N	R	N	Z	R	H	M	K	A	R	I	I	R
H	R	E	R	V	S	F	G	Z	N	O	U	F
M	E	X	E	Q	P	J	H	I	P	P	V	Y
F	B	B	X	W	D	B	E	O	B	P	V	U
K	N	B	H	Z	J	X	K	A	K	K	S	D
W	R	K	A	N	O	S	T	R	E	P	X	F



1. letra-zopa BERRIKUNTZA | PERTSONAK | KOMUNIKAZIOA | FINANTZAK | MONDRAGON
2. gurutzegramaa
HORIZONTALAK: 1. IKERLAN | 4. HERRI | 6. ADOLFO | 8. OSARTEN | 9. RODRIGUEZ
BERTIKALAK: 2. ALBINA | 3. LEGO | 5. PEOPLE | 7. MLAKOOP | 10. IDEKO

7 desberdintasun



Parte hartu nahi?

Oso erraza da.

Mendirako Columbus produktu sorta zozketatuko dugu jeroglifikoa asmatzen dutenen artean.

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



jeroglifikoa

Arrasaten (Gipuzkoa) kokatuta dagoen eta jardue-
ra nagusia ehiza, kirol tiroa eta outdoor kirola dituen kooperatibaren izena.



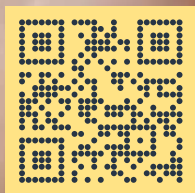
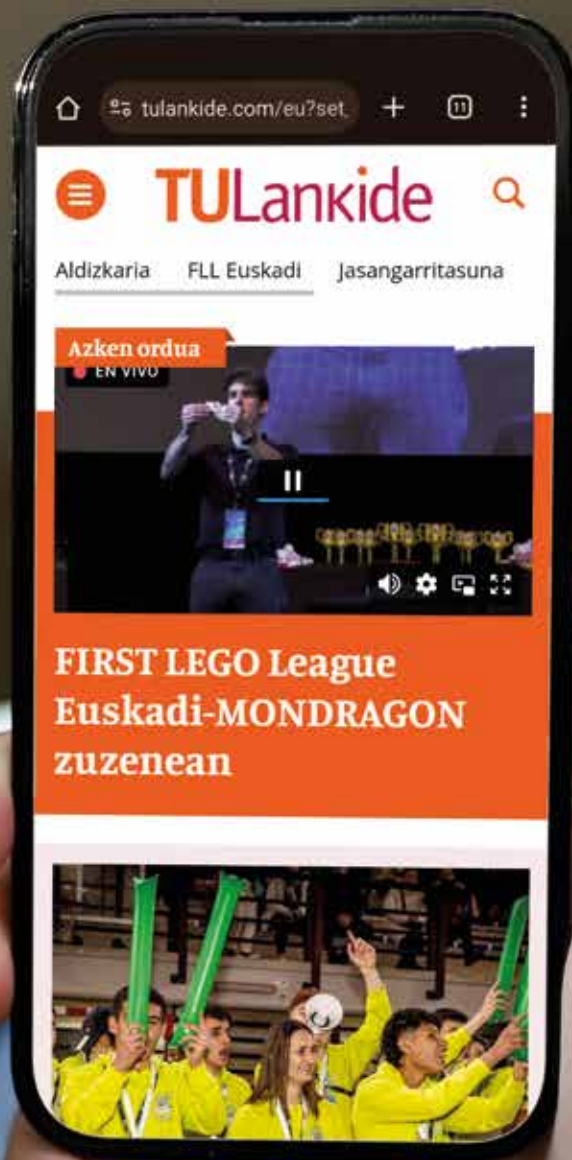
+



Gertuago Más cerca Closer

MONDRAGON
Korporazioaren informazio
eguneratua euskaraz,
gaztelaniaz eta ingelesez.

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



MONDRAGON



GIZATASUNA
LANEAN

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza