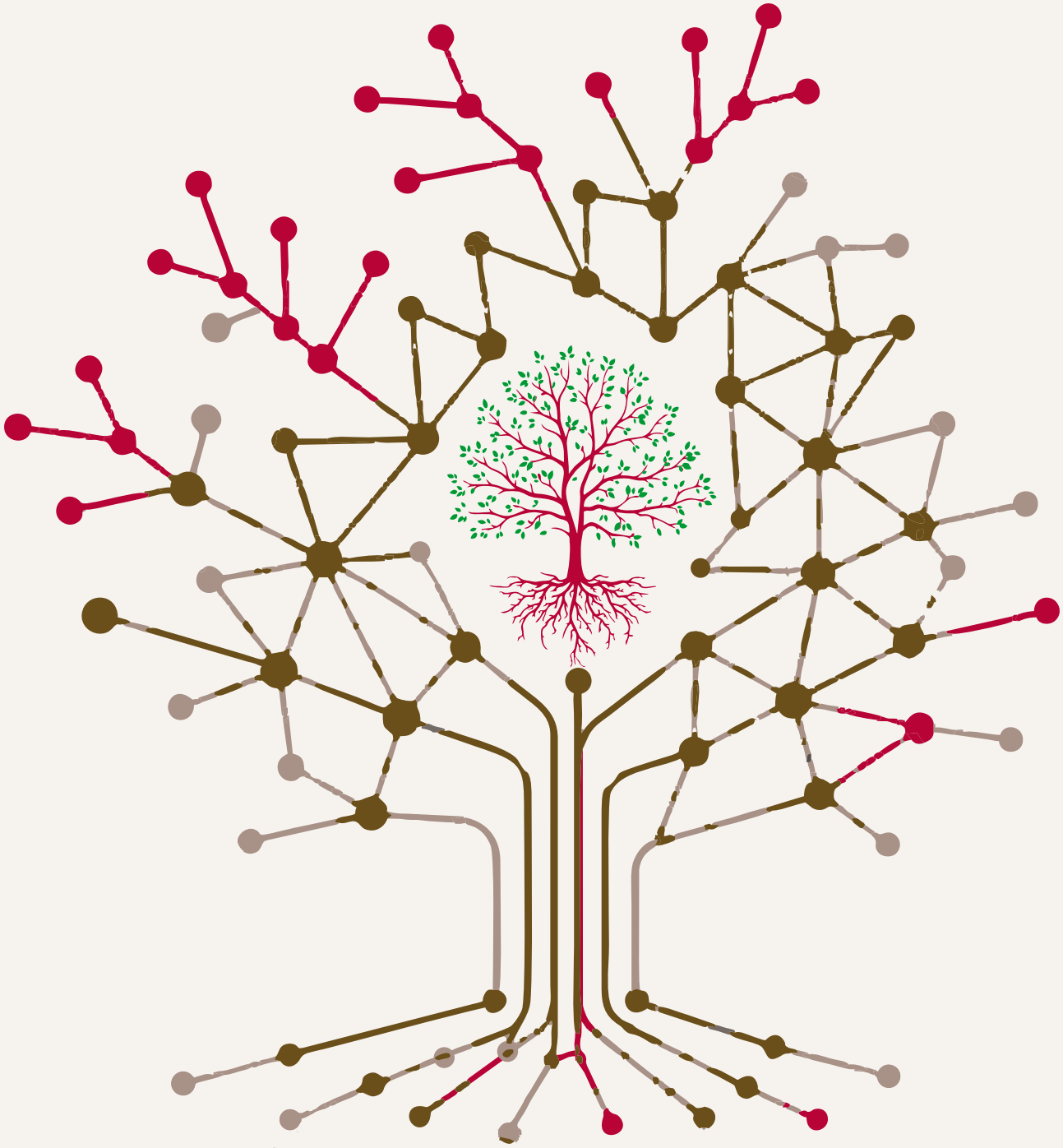
EZAGUTZA BIDEA



Ezagutzaren sorrera eta elkarrekiko Lankidetza Mondragon Ekosisteman

Arizmendiarrietaren
Lagunak Elkartea

EZAGUTZA BIDEA

Ezagutzaren sorrera eta elkarrekiko Lankidetza Mondragon Ekosisteman

OHARRAK

1. OHARRA (GARRANTZITSUA)

Azterlan honetan, MEK terminoak (Mondragon Esperientzia Kooperatiboa edo Mondragon Ekosistema Kooperatiboa) **José María Arizmendiarrieta jaunak** emandako lehen bultzadari esker sortutako kooperatiben multzoa izendatzen du. Mondragon terminoa, aldiz, Mondragon Korporazioaren barruan dauden kooperatibez jarduteko erabiltzen da berariaz.

2. OHARRA

José Luis Jiménez Break gauzatu eta koordinatu du lan hau, **Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartearen** (ALE) barruan, **Carlos Oses, Agustín Markaide, Javier Sotil, Alberto Gorroñogoitia eta Martín Mujicaren**(†) ekarpenekin. **Begoña Ociok** eta **Iratxe Las Hayasek** ere lagundu dute, gainbegiratuz eta zuzenketak eginez.

Halaber, azterlana aberastu dute **Carlos García** (Mondragon Unibertsitatea), **Ander Etxeberria** (Otalora) eta **Carlos Mazaren** (Lagun Aro) ekarpenek, baita ALEren batzarretan **Zigor Ezpeletak** egindako Eraldaketaren erronka (2024) eta **Leire Mugerzak** egindako Politika Sozioenpresariala 2025–2028 (2025) aurkezpenek ere.

Prozesu honetan ekarpenak egin, irakurri eta zalantzak adierazi dituztenei edo, besterik gabe, bidelagun izan direnei: eskerrik asko. Hemen jasotako jakintza ekarpen horien emaitza da.

3. OHARRA

Azterlanak Mondragon Ekosistema Kooperatiboa hartzen du erreferentziatzat, baina bertan parte hartu duten **pertsonek enpresa-mundu osoarekin dute harremana**, zentzu zabalean. Haien ekarpenek —pertsonen zentraltasuna, lanaren antolaketa eta ezagutzaren sorrera oinarri hartuta— azterlan honen irakurketa kooperatiben eremutik haragokoa izatea ahalbidetzen dute, eta abiapuntuko uste sendo berdina duen edozein antolakundetan aplikatzeko moduko argibideak ematen dituzte.

AURKIBIDE orokorra

Hitzaurrea

Aro-aldaketa, ezagutza eta proiektu kooperatiboaren zentzua ... 9

1. zatia Aro-aldaketa

1. kapitulua. 2008–2023: aldaketa azkartu zuen aldia ... 12
   - 1.1. 2008ko finantza-krisia: deserrotzea eta gizarte-itunaren haustura ... 12
   - 1.2. 2020ko pandemia: zaurgarritasuna, ezagutza eta lankidetza ... 13
   - 1.3. Ekosistema kooperatiboaren erantzun solidarioa eta erresilientzia ... 14
2. kapitulua. Aribidean diren trantsizioak eta tentsio berriak ... 17
   - 2.1. Trantsizio demografikoa, immigrazioa eta prestakuntza ... 18
   - 2.2. Trantsizio teknologiko-digitala eta klimatiko-energetikoa ... 22
   - 2.3. Geopolitika eta Europaren lehiakortasuna ... 25
3. kapitulua. Etorkizunari begiratzeko gakoak ... 27
   - 3.1. Pertsonek lanarekin duten harremana ... 27
   - 3.2. Ezagutza eta lan kognitibo-konprometitua ... 28
   - 3.3. Ekosistema kooperatiboaren indarguneak eta arriskuak ... 30

1. zatiaren bukaera ... 32

2. zatia Berrikuntza antolakuntza-ereduetan

4. kapitulua. Antolaketa malgu-duala ... 34
   - 4.1. Antolaketa egonkorra ... 35
   - 4.2. Ad hoc antolaketa ... 36
   - 4.3. Egonkortasunaren eta berrikuntzaren arteko harremana ... 38
   - 4.4. Antolaketa dualeranzko trantsizioa ... 39
5. kapitulua. Ezagutza sortzea eta jarduna ebaluatzea ... 41
   - 5.1. Ezagutza sortzea eta kudeatzea ... 41
   - 5.2. Jardunaren ebaluazioa ikuspegi dualetik ... 44
6. kapitulua. Gobernantza, kontratu psikologikoa eta konpromisoa ... 46
   - 6.1. Gobernantza eta lidergo kooperatiboa ... 47
   - 6.2. Kontratu psikologikoa eta antolaketa-kultura ... 49
   - 6.3. Pertsonen konpromisoa: Gallup txostenari begira ... 51

2. zatiaren bukaera ... 53

3. zatia Korporazio neuronala eta ezagutza partekatua

7. kapitulua. MONDRAGON, ezagutzara eta berrikuntzara bideratutako korporazioa ... 57
8. kapitulua. Bi korporazio-eredu: zentralizatua eta neuronala ... 59
9. kapitulua. Gobernantza ikuspuntu neuronalarekin ... 61
10. kapitulua. Zeharkako erakundeak, azpiegitura komun bat ... 64

3. zatiaren bukaera ... 66

Azken hitza

Honaino ekarri gaituena zaindu, aurrera egiten jarraitzeko ... 67

AURKIBIDE eranskinak

1. zatiaren (Aro-aldaketa) eranskinak

1. eranskina. Ekosistema Kooperatiboaren erresilientzia. 70
2008–2023ko enplegua, errotzearen eta proiektuari eusteko ahalmenaren adierazle gisa.

2. eranskina. Kooperatiben arteko Elkartasun Funtsak 70
Enplegu Laguntzarako Funtsa (Lagun Aro): elkartasun egituratua eta erantzun antiziklikoa

3. eranskina. Demografia, immigrazioa eta prestakuntza 72
Zahartzea, aniztasuna eta prestakuntza-arrakalak, iraunkortasunerako erronkak eta aukerak

4. eranskina. Geopolitika 75
Ekonomia, lana eta lankidetza baldintzatzen dituzten arrisku- eta zatiketa-faktore globalak

5. eranskina. Personak eta ezagutza konplejua 77
Murriztu ezin dan ezagutza: lankidetza, zentzuna, autonomia arduratsua eta kontrolaren mugak.

2. zatiaren (Antolakuntza-ereduak) eranskinak

6. eranskina. "Bezeroa bizitzea", kooperatibaren xedea bizitzeko 79
Bezeroa, zeharkako harremantzat hartuta: arlo komertzialetik antolakuntza-erantzukidetasunera.

7. eranskina. Aldaketak ezartzeko dinamika 80
Aldaketaren gizarte-tipologia, erresistentziak ulertzeko eta eraldaketari laguntzeko.

8. eranskina. Ezagutza-matrizea (profil komertziala) 82
Rolen araberako ikaskuntza-trazabilitatearen adibide bat, antolaketa dualarekiko koherentea

9. eranskina. Jardunaren ebaluazioaren adibide bat 84
Ebaluazio duala: ekarpen operatiboa + proiektuetan eta ezagutzan egindako ekarpena.

10. eranskina. Kultura eta balioak MEKen 85
Kultura, konpromisoaren oinarri: balioak, koherentzia eta belaunaldien arteko transmisioa.

11. eranskina. Kultur arteko kudeaketea 87
Kultur dibersidadea eta nazinoartekotzea: kako konparauak bizikidetzarako eta lankidetzarako

12. eranskina. Gallup 2024 txostena, BEG eta GKI 88
Konpromisoa eta ongizatea palanka estrategiko gisa; ezagutza ardatz hartuta irakurtzea

3. zatiaren (Ekosistema eta korporazio neuronala) eranskinak

13. eranskina. 2025–2028 Politika Sozioenpresariala 92
Esparru estrategikoa: nortasuna, elkarrekiko lankidetza, talentua, aniztasuna eta xedea.

14. eranskina. Korporazio neuronalak: Siemens eta Mondragon 93
Sare-logiken konparazio orientagarria: autonomia konektatua eta lerrokatzea.

15. eranskina. Zeharkako erakundeak 95
Ekosistemaren azpiegitura komuna: ezagutza, finantziazioa, gizarte-babesa, elkartasuna eta lidergoa.

Bibliografia 98

Erakundeen txostenak eta iturriak 99

EZAGUTZA BIDEA

Testuingurua eta abiapuntua

Azterlan honen sorburua aitortza bat da: Mondragoneko kooperatibek gaur egun diharduten ingurunea eta beren egiturak eta barne-orekak sorrarazi zituena guztiz desberdinak direla. Ez da beste edozein krisi bezalakoa: 2008–2023 aldiak eraldaketa sakonak utzi ditu agerian, eta eraldaketa horiek aldi berean eragiten diete ekonomiari, lanari, gizarte-harremanei eta esparru instituzionalei.

2008ko finantza-krisiak Europako enpresa-eredua sostengatzen zuen itun soziala higatu zuen; 2020ko pandemiak egiturazko hauskortasunak agerrarazi zituen, eta pertsonek lanarekin duten erlazioa sakon berrikustera bultzatu zuen. Bi une horiek aro-aldaketa baten azeleragailu izan ziren.

Agertoki horretan, azterlan honek José María Arizmendiarrietak sorrera-unean zeukan uste sendo bat berreskuratzen du: pertsonak direla edozein proiektu eraldatzaileren erdigunea eta motorra, eta prestakuntza —ez instrukzio teknikoa, baizik eta giza gaitasunen garapen osoa— aldaketarako palankarik boteretsuena dela. Haren hitzetan: «Gizakia bere patuaren egile izateko moduan jarri behar da.» Uste sendo hori ez da arkeologia kooperatiboa: azterlan honek oraina pentsatzeko abiapuntutzat duen printzipioa da.

Testuinguru horretan, ezagutza funtsezko gaitasun kolektiboa dela ikusten dugu: ez baliabide tekniko gisa, baizik eta lana antolatzeko, erantzukizunak banatzeko eta pertsonen konpromisoari eusteko modua baldintzatzen duen ikaskuntza-prozesu partekatu baten gisa baizik.

Zeri buruzkoa da azterlan hau?

Azterlana hiru zatitan banatuta dago, logika progresibo baten arabera:

Lehen zatia

Gaur egungo agertokia aztertzen du: izandako krisiak, aribidean diren trantsizioak (demografikoa, teknologikoa, klimatikoa, geopolitikoa) eta kooperatibek parean dituzten berariazko tentsioak. Bertan, Mondragon Ekosistema Kooperatiboak dituen datuak azaltzen dira, enpleguari, barne-demografiari eta krisialdietan erantzun solidarioa emateko gaitasunari buruzkoak.

Bigarren zatia

Erantzuna emateko antolaketa-esparru bat proposatzen du: antolaketa malgu-duala. Horretan, eguneroko efizientziari begirako egitura egonkor bat eta berrikuntzarako eta ikaskuntzarako proiektuen ad hoc egitura bat uztartzen dira. Logika horretan Arizmendiarrietaren pentsamenduaren oihartzuna antzematen da: trebakuntza ez da lanetik aparte gertatzen, haren barruan eta haren bitartez baizik, pertsonek autonomia-, erantzukizun- eta partaidetza-eremu errealak dituztela.

Hirugarren zatia

Begirada zabalagoa egiten du, kooperatiben arteko ekosistema osoari, korporazio neuronalaren kontzeptua garatuz: sare bat, zeinean kooperatibak eta zeharkako erakundeak (Mondragon Unibertsitatea, Lagun Aro, Laboral Kutxa, Otalora) modu kolektiboan ikasten duen eta ezagutza sortu eta transferitzen duen sistema bizi baten nodoak diren.

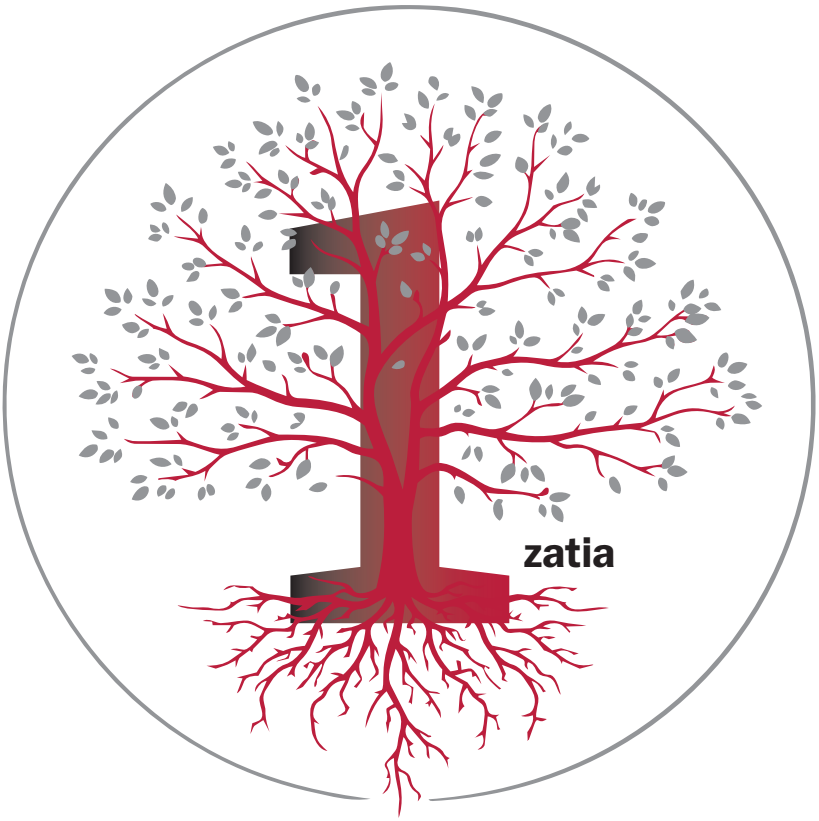
Hari eroalea

«Proiektu kooperatiboaren arrakasta ez dago inguruari egokitzearen menpe soilik, baizik eta ezagutza partekatua, pertsonak eta lan kolektiboaren euskarri diren harremanak aktiboki zaintzearen menpe.»

Ezagutza ez da banakako aktibo bat, ezta datu tekniko bat ere: pertsonen, taldeen eta testuinguruen arteko elkarrekintzaren emaitza da. Bateratu, kontrastatu eta guztion ongia lortzeko bideratzen denean, lehiarako abantaila eta kooperatiben xedearen adierazpen bihurtzen da.

Azterlanak ez du irtenbide buruturik ematen. Dokumentu irekia da: gonbidapen bat, kooperatiben nortasunetik abiatuz esploratzeko orainak lan egiteko, antolatzeko, gobernatzeko eta elkarrekin ikasteko moduaz dakartzan galderak.

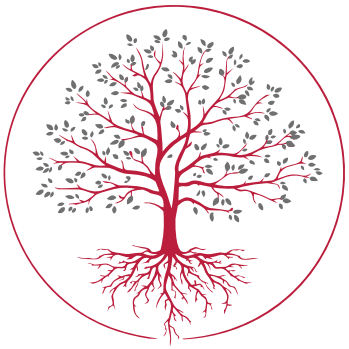
«Bizitasunaren ezaugarria ez da irautea, birjaiotzea eta egokitzea baizik.» (José María Arizmendiarrieta)



Aro-aldaketa

Oraina ulertzeko, arretaz begiratu behar zaio igaro berri denari. Ez krisi-inbentarioa egiteko, baizik eta lan egiteko, antolatzeko eta zentzudun proiektu kolektiboei eusteko eran zer aldatu den identifikatzeko..

Zati honek aldi hori aztertzen du, hiru ikuspegi osagarritatik: katalizatzailearena egin zuten bi gertaera nagusiak —2008ko finantza-krisia eta 2020ko pandemia—, Mondragon Ekosistema Kooperatiboak biei berariaz emandako erantzuna, eta gaur egun oraindik ere hedatzen ari diren egiturazko trantsizioak. Helburua ez da gertatu zena deskribatzea, hurrengo kapituluetarako orientagarriak diren gakoak ondorioztatzea baizik.



1. kapitulua

2008–2023: Aro-aldaketa azkartu zuen aldia.

2008 eta 2023 artean, bi gertakari oso desberdinek —finantza-krisi global batek eta pandemia batek— funtsezko ezaugarri komun bat izan zuten: egonkortasun ekonomikoa ez ezik, kolokan jarri zituzten enpresa-ereduak, lan egiteko moduak eta pertsonek erakundeenganako duten konfiantza ere. Haien garrantzia ez datza unean bertan izan zuten tamainan, baizik eta ordurako hasiak ziren joeren azeleratzaileak izatean, eta oraindik erantzun biribilik eman ez zaien galderak sortu izanean.

1.1 Finantza-krisia 2008an: gizarte-itunaren haustura eta enpresa-deserrotzea.

2008ko finantza-krisia inflexio-puntua izan zen ekonomia globalerako, eta enpresen, pertsonen eta lurraldearen arteko harremanetarako. Prozesu hori epe luzeko ondorioak izan zituen **sekuentzia kausal kateatutzat** jo daiteke.

- Lehenik eta behin, **ekonomiaren finantziarizazioa** areagotu zen. Apurka-apurka, errotutako industria-enpresaburu tradizionalen ordez, finantza-eragile globalak agertuz joan ziren: inbertsio-funtsak, korporazio transnazionalak eta nagusiki epe laburreko errenta-garritasunera bideratutako egiturak. Logika horrek gero eta pisu handiagoa hartu zuen, konpromiso sozialean eta epe luzerako jasangarritasunean oinarritutako ikuspegiei kontrajarrita.

- Joera horrek **lurralde-sustraitzearen galera** eragin zuen. Globalizazioak eta Interneten garapenak bultzatutako kapitalaren mugikortasunaren eraginez, bai enpresak bai talentua ***commodity*** (salgai) trukagarri gisa erabiltzen hasi ziren, eta zerga- edo lan-baldintzak onuragarriagoak diren lekuetara eraman ziren. Ondorioz, ahuldu egin zen jarduera ekonomikoaren, lurraldearen eta erkidegoaren arteko lotura.

- Hirugarrenik, deserrotze horrek lagundu zuen berrogeita hamarreko eta laurogeiko hamarkaden artean Europako merkatu-ekonomia sozialaren euskarri izandako **gizarte-itun soziala** narriatzen. "Igogailu sozialaren" promesa inplizitua –"ikasi eta lan egiten baduzu, gorantz egingo duzu"– sinesgarritasuna galtzen hasi zen herritar askoren artean, eta ekonomia- eta enpresa-erakundeenganako konfiantza higatu zuen.

- Azkenik, prozesu hark **zuzenean eragin zion pertsonen eta enpresen arteko loturari**. Lan-harremanak gero eta instrumentalago eta transakziozkoago bihurtu ziren, eta, hala, konpromisoa eta kidetasun-sena ahuldu ziren. Ahultze horrek lan-inplikazioan izan zuen eragina: 2024ko Gallup txostenaren arabera, Europako langileen % 13k baino ez dio bere enpresarekiko benetako konpromisoa sentitzen duenik, eta portzentaje hori, Espainian, % 9raino jaisten da.

Loturaren haustura hori ez da lan-giroari dagokion arazo bat bakarrik. Konpromisoa galtzeak **berritzeko, ikasteko eta ezagutza sortzeko ahalmen kolektiboa gutxitzea** ere badakar, eta horrek eragina du sormenean, lanaren kalitatean eta proiektu partekatuei ekarpen aktiboa egiteko prestasunean.

Hartara, interpreta daiteke konpromisoa gutxitzea erakundeen kapital kognitiboa eta hartu-emanak ahultzearen adierazle goiztiar bat dela.

(Gallup txostena xeheago aztertzen da 6.3 atalean eta 12. eranskinean).

1.2. 2020ko pandemia: partekatutako inflexio-puntu bat.

2020ko pandemia, nolabait, a**halegin sistemikoko test** bat izan zen ordena globalarentzat. Aldi berean eragin zien osasunari, ekonomiari eta eguneroko bizimoduari. Agerian jarri zituen egiturazko zenbait ahuldade, hornidura-kate globalekiko mendekotasunarekin, gizarte-zaurgarritasunarekin eta arrisku konplexuen kudeaketarekin lotuak.

Era berean, ezagutzaren eta lankidetzaren zentraltasuna nabarmendu zuen. Txertoen garapen azkarrak agerian utzi zuen zer-nolako garrantzia duten metatutako jakintza zientifikoak, askotariko eragileen elkarlanak eta ziurgabetasun handiko testuinguruetan erabakiak hartzen ikasteko gaitasunak.

Aldi horretan, halaber, lanarekiko harremanari eta indarrean dauden antolaketa-ereduei buruzko zenbait galdera sortu ziren. Aldaketek ez zuten berehala eraldaketa sakonik ekarri, baina ezbaian jarri zituzten zenbait ikuspegi, soil-soilik presentzialtasunean, zuzeneko kontrolean edo enpleguaren segurtasunean (hertsiki hartuta) oinarritutakoak.

2020–2021 aldian, bereziki nabarmenak izan ziren zenbait inpaktu:

- Lehenik eta behin, **hornidura-kateetan izandako etenek**, batez ere sektore estrategikoetan (sanitarioa, teknologikoa) gertatutakoek, agerian jarri zituzten ekonomia oso deslokalizatuen mendekotasuna eta arrisku sistemikoak kudeatzeko zailtasuna.
- Pandemiak **zientziaren eta ezagutzaren** zentraltasuna azpimarratu zuen. Txertoak denbora laburrean egoteak erakutsi zuen zer-nolako garrantzia duten ezagutza metatuak, nazioarteko lankidetzak eta ziurgabetasun handiko testuinguruetan ikaskuntza transferitzeko gaitasunak.
- Era berean, **lanarekiko harremana berriro planteatu zen**. Esaterako, Dimisio Handia izeneko gertakariak, Estatu Batuetan oso agerikoa izan zenak, erakutsi zuen lehentasunak berrikusten ari zirela enpleguari dagokionez. Hala, garrantzi handia eman zitzaien zenbait alderdiri, hala nola lanaren zentzuari, koherentzia pertsonalari eta ongizate emozionalari, egonkortasunarekin eta ordainsariekin batera.
- Azkenik, erakunde askok **aldaketak abiarazi zituzten beren funtzionamenduan**, digitalizazio-prozesuak azkartuz eta presentzialtasunean eta zuzeneko kontrolean soilik oinarritutako ereduak ezbaian jarriz.

Aldaketa horiek, erakundeen berehalako eraldaketa sakonik eragin ez bazuten ere, zenbait galdera jarri zituzten mahai gainean, lanarekiko harremanari eta indarreko antolakuntza-ereduei edo profil profesional berriei buruzkoak, besteak beste.

1.3. Ekosistema kooperatiboaren erantzun solidarioa eta erresilientzia.

Mondragon Ekosistema Kooperatiboak krisiei emandako erantzuna ibilbide baten emaitza dela interpreta daiteke. Ibilbide horretan, balio kooperatiboek, pixkanaka, antolaketa- eta erakunde-gaitasun berriak ekarri dituzte. Prozesu horretan ez da zailtasun, aurrerabide eta atzerapausorik falta izan, testuinguru konplexu eta aldakorretan horrelako dinamikak ezartzean gertatu ohi den bezala.

Esperientzia hori ulertzeko, bereziki garrantzitsuak dira bi eremu: enpleguaren bilakaera 2008-2023 aldian eta Enplegu Laguntzarako Funtsaren rola.

A. Evolución del empleo (2008–2023).

1. eranskinean azaltzen denez, 2008 eta 2023 artean enpleguak MONDRAGONen izandako bilakabideak erakusten du denboran iraun duen egokitze-ahalmena izan dela. Horren oinarria, enplegua mantentzea ez ezik, gaitasunak aldiro berrorientatzea ere izan da.

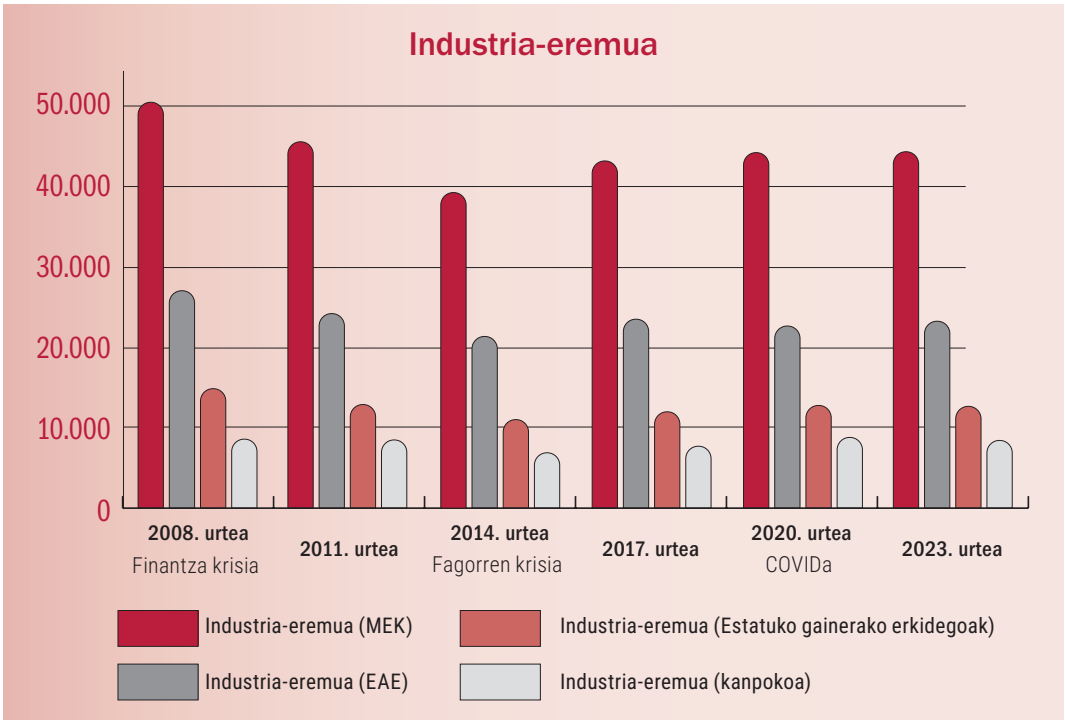
- Aldi horretan, enpleguaren % 90,7 mantendu zen, eta 87.200 pertsonara iritsi zen 2023an. Fagor Electrodomésticos itxi zenean, 2014an, 1.800 lanpostu inguru galdu ziren, eta, horri aurre egiteko, zenbait prozesu gauzatu ziren: pertsona batzuk beste kooperatiba batzuetan birkokatzea, birmoldatze profesionala eta kooperatiben arteko elkartasun-mekanismoak.

— Aldi berean, enplegua nabarmen hazi zen hezkuntzaren eta ikerkuntzaren alorretan. Datu kuantitatiboa alde batera utzita, eboluzio horrek erakusten du apustu etengabea egin dela ezagutzaren, prestakuntza aurreratuaren eta berrikuntzaren alde, epe ertain eta laburrean egokitzeko funtsezko elementuak baitira.

— Industria-arloko enplegua % 12 murriztu zen 2008 eta 2023 artean, baina ekosistemaren nukleoa da oraindik ere, guztizkoaren % 51 (44.244 enplegu). Enplegu horrek, gainera, oreka handia du lurraldeen artean: % 52 EAEn dago, % 29 Estatuko gainerako lekuetan eta % 19 kanpoan, 100 ekoizpen-instalaziotan baino gehiagotan banatuta

Era berean, pandemiaren eta ondorengo urteen esperientziak lanaren eta lan-bizitzaren pertzepzioa berrosatzen lagundu du. Zenbait alderdik, hala nola telelanak, kontziliazioak, lan-giroak eta lanaren zentzuak, zentraltasun handiagoa hartu dute, eta eragina izan dute pertsonak erakundearekin eta proiektu kolektiboekin lotzeko moduan. Eraldaketa horiek inplikazio- eta konpromiso-mailetan eragin dezakete, eta zeharka aztertzen dira azterlanean zehar.

EMPLEGUARI BURUZKU DATUAK / Persona-kop.	2008. Urtea Finantza krisia	2011. urtea	2014. urtea Crisis Fagor	2017. urtea	2020. urtea COVID	2023. urtea
Industria-eremua (MEK)	**50.590**	**45.663**	**39.335**	**43.276**	**44.313**	**44.424**
Industria-eremua (EAE)	27.100	24.250	21.400	23.550	22.700	23.298
Industria-eremua (Estatuko gainerako erkidegoak)	14.890	12.913	11.035	12.008	12.800	12.687
Industria-eremua (kanpokoa)	8.600	8.500	6.900	7.718	8.813	8.439



(Iturria: Mondragon Taldearen memoriak)

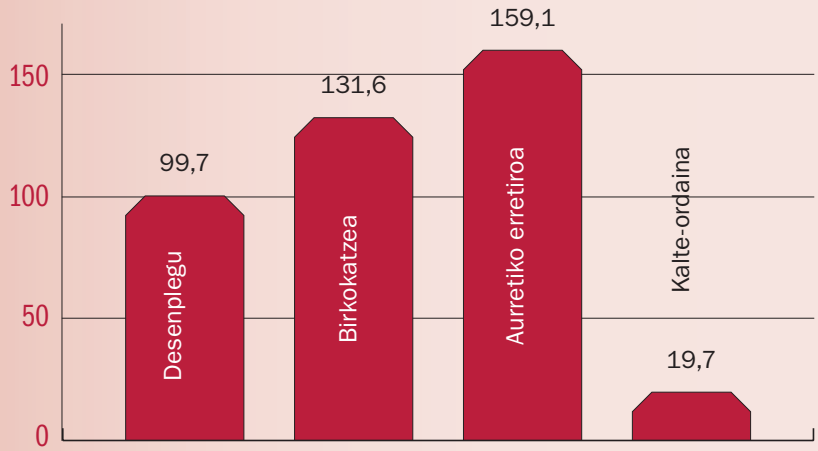
B. Enplegu Laguntzarako Funtsa (ikaskuntza-mekanismoa).

Enplegu Laguntzarako Funtsa, 2007an sortua eta Lagun Arok kooperatiben ekarpenekin kudeatua, ekosistema kooperatiboaren pieza esanguratsu bat da. Haren funtzio bakarra ez da zailtasun-egoeretan *estaldura ekonomikoa* ematea. Aitzitik, esperientzia kolektiboa metatzeko eta krisi-egoerak ikaskuntza transferigarri bihurtzeko gai den *ikaskuntza instituzionalerako mekanismotzat* har daiteke.

- 2008 eta 2023 artean, Funtsak 410 milioi euro mugiarazi zituen, batez ere aurretiko erretiroetarako (% 38,8), birkokapenetarako eta birmoldaketa profesionaleko prozesuetarako (% 31,6). Eragindako pertsonak birkokatu ondoren, kooperatibek beren gain hartu zuten egin beharreko egokitzapen-prozesuetan, erantzukidetasunaren eta ikaskuntza partekatuaren logika indartuz *(ikus 2. eranskina)*.

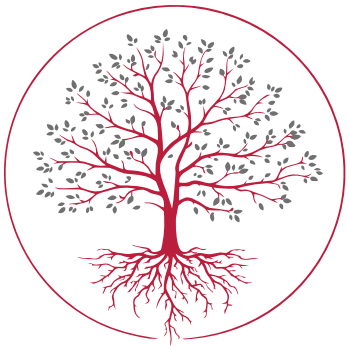
- Denbora-epe bakoitzean egindako baliabideen banaketak krisialdi bakoitzaren intentsitatea erakusten du: erdia baino gehiago (221 milioi, % 54) 2008 eta 2016 artean izan zen, finantza-krisia eta Fagor Electrodomésticosena gertatu zirenean, eta pandemian, berriz, laguntza-mekanismoak aktibatu ziren ostera ere, urteko batez besteko ahalegin ekonomikoa eginez –35,5 milioi–.

Enplegurako laguntza guztira, 2007-2023 urteak



Oro har, praktika horiek erakusten dute elkartasun egituratua eta ikaskuntza partekatua oinarri garrantzitsua direla ekosistema kooperatiboak abian diren trantsizioei aurre egiteko, nahiz eta trantsizio horiek gero eta gehiago tenkatu haren gaitasunak, 3.3 atalean aztertuko dugun bezala.

Ildo horretan, Enplegu Laguntzarako Funtsa dateke Mondragon ereduaren azpiegitura berezienetako bat, gizarte- eta enpresa-inpaktuak arintzeko. Kasu batzuetan, tresna publikoetarako (EEEtarako) sarbidea ordezkatu dute, eta logika kooperatibora egokituta erantzuteko gaitasuna izan.



2. kapitulua

Aribidean diren trantsizioak eta tentsio berriak.

Aztertutako aldiak, krisien ondoriozko ikasbideak emateaz gain, gaur egun ere hedatzen ari diren sakoneko trantsizio batzuk bizkortu zituen. Gaur egun, batera gertatzen ari dira zenbait trantsizio estruktural —demografikoa, teknologiko-digitala, klimatiko-energetikoa eta geopolitikoa—, eta ingurune konplexuagoa osatzen dute enpresentzat eta lurraldeentzat.

Trantsizio horiek ez dute banaka jarduten. Gainjarri egiten dira, eta tentsio berriak sortzen dituzte lan egiteko, enpresak antolatzeko eta proiektu kolektiboei zentzuz eusteko moduan.

- **Trantsizio demografikoa.**

  Biztanleria zahartzea, migrazio-mugimenduak, belaunaldien arteko erreleboa eta kualifikazio-premia berriak Mondragon Esperientzia Kooperatiboaren egitura soziala aldatzen ari dira. (2.1 atala).

- **Trantsizio teknologiko-digitala eta klimatiko-energetikoa.**

  Digitalizazioa, adimen artifiziala eta automatizazioa lanaren antolaketa eta ekoizpen-ereduak aldatzen ari dira, eta klima-larrialdiak, berriz, prozesuak berrikustera behartzen gaitu, jasangarritasuna eta energia-efizientzia kontuan hartuta. (2.2 atala).

- **Testuinguru geopolitikoa eta Europaren lehiakortasuna.**

  Nazioarteko tentsioek (Ukrainaren okupazio-gerraren hasiera 2022an) eta hornidura-kateak berrikusteak ziurgabetasuna sortzen dute. Zenbait txostenek, Draghirenak eta Lettarenak, esaterako, azpimarratu dute garrantzitsua dela berrikuntza, lurralde-lankidetza eta industriaren gaitasuna handitzea Europan (2.3 atala).

Kooperatibentzat funtsezkoa da dinamika horiek ulertzea, ez agertoki hertsiak aurreikusteko, baina bai orekarik eza eta egokitze-aukerak nagusiki gertatzen ari diren eremuak identifikatzeko.

2.1. Demografia, immigrazioa eta prestakuntza: kooperatiben iraunkortasunerako erronkak

Trantsizio demografikoak zuzenean eragiten dio ekosistema kooperatiboari, zeinaren abiapuntua pertsonak diren. Atal honetan, populazio-bilakaeraren, prestakuntza-mailen eta migrazio-dinamikaren zenbait alderdi berrikusiko ditugu, 3. eranskinean jasotako datuetatik abiatuta, kooperatiben proiektuaren iraunkortasunerako garrantzitsuak diren joerak identifikatzeko asmoz.

A. Lagun Aroren oinarri mutualistaren bilakabide demografikoa.

Lagun Aroren datuek erakusten dutenez, pixkanaka zahartuz joan dira bazkide kooperatibistak.

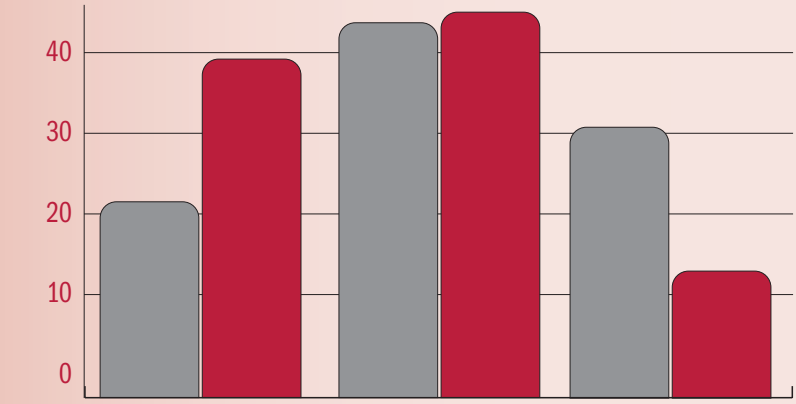
- 2008 eta 2023 artean, batez besteko adina 40,9 urtetik 45,9ra igaro da, eta etengabe handitu da 50 urtetik gorakoen portzentajea, % 23tik 39ra. Era berean, 35 urtetik beherakoen proportzioa % 30,5etik % 13,5era jaitsi da.

Bilakaera horrek zenbait erronka iragartzen ditu belaunaldien arteko erreleboari, ezagutza transmititzeari eta konpromisoa berritzeari dagokienez. Gai horiek eragin zuzena dute kooperatiben funtzionamenduan eta iraupenean.

Erronka horiek are konplexuagoak dira ekosistemaren barne-heterogeneotasuna kontuan hartuz gero. Gaur egun, banaketa-arloko kooperatiba bakar batek, Eroskik, mutualisten heren bat inguru ditu.

Pisu erlatibo hori dela eta, komeni da arloka bereizitako irakurketa egitea –industria, finantzak, hezkuntza eta banaketa –, erronka horiek nolakoak diren eta askotariko antolaketa-errealitatetatik zer erantzun eman dakiekeen hobeto ulertzeko

Lagun Aroko mutualisten batez besteko adinaren %, 2008-2023



	>50 urte	<50 >35 urte	<35 urte
2008	23,1	46,4	30,5
2023	39,1	47,4	13,5

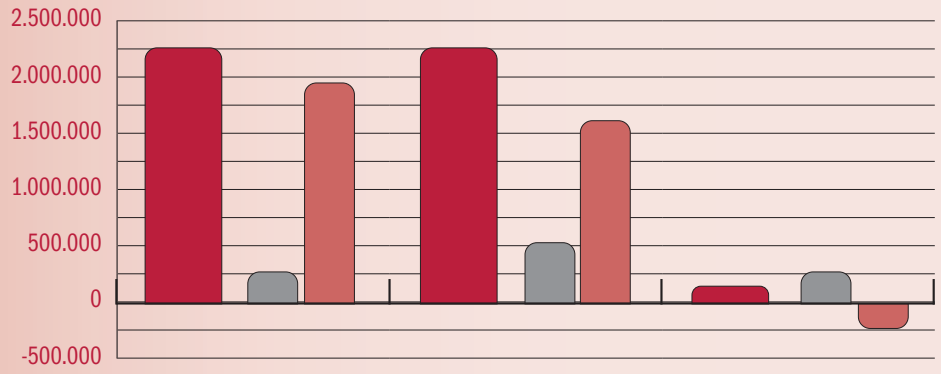
(Iturria: Lagun Aroren memoriak)

B. Aurreikuspen demografikoak eta migrazio-dinamika.

INEk 2024–2039 aldirako egindako aurreikuspenen arabera, litekeena da Euskadin biztanleria apur bat handitzea. Estatuan jaiotakoen kopuruak behera egingo luke, eta atzerrian sortutakoenak, berriz, nabarmen egingo luke gora. Joera hori estatu osokoaren antzekoa da, eta aditzera ematen du immigrazioak lagundu dezakeela zaharkitze demografikoa hein batean leuntzen, baina ez dela, berez, hura geldiarazteko nahikoa.

Testuinguru horretan, erronka ez dagokio populazioaren tamainari soilik, baizik eta dibertsitate hori kooperatiba-sarearen gizarte-, lan- eta antolakuntza-arloan txertatzeko gaitasunari baizik.

EAEko biztanleria-aurreikuspena



	2024	2039	Aldea
Biztanle-kop. guztira	2.227.746	2.265.934	38.188
Atzerrian jaioak	294.759	513.243	218.484
EAEn jaioak	1.932.987	1.752.691	-180.296

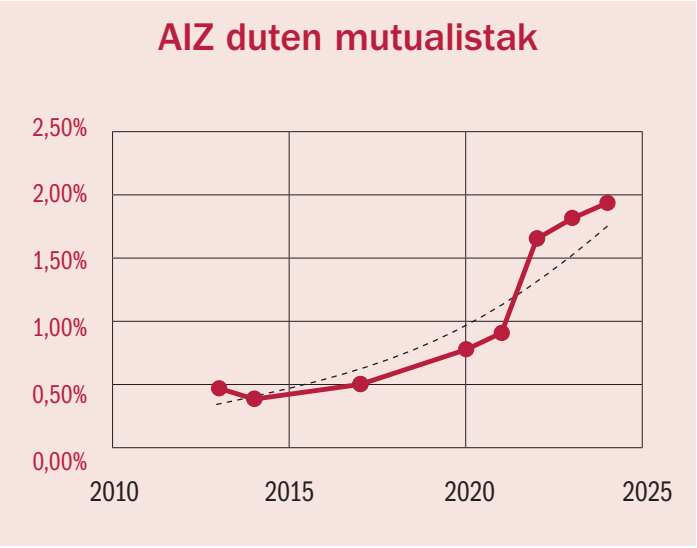
(Iturria: INE, 2024–2039ko aurreikuspenak)

C. Migratzaileen presentzia mutualisten multzoan.

Lagun Aroren datuek erakusten dutenez, 2013–2024 aldian etengabe handitu da AIZ (atzerritarraren identifikazio-zenbakia) duten mutualisten kopurua. Oraindik ere haien proportzioa txikia da. Hain zuzen ere, % 1,95ekoa zen 2024an, EAEko atzerriko populazioarena (% 13,2) baino askoz txikiagoa. Baina **hazkundea** esanguratsua da: % **419**.

Eboluzio horrek iradokitzen du ekosistema kooperatiboaren oinarri soziala pixkanaka dibertsifikatuz doala, eta planteatzen du hausnartu beharra dagoela *harrera-, ikaskuntza- eta partaidetza-prozesuez, kooperatiben ikuspuntutik.*

Urte-amaiera	Aktiboen kolektiboa, guztira	AIZ dutenak	%
2013	28.844	140	%0,49
2014	28.402	114	%0,40
2017	27.986	145	%0,52
2020	28.022	222	%0,79
2021	28.228	260	%0,92
2022	29.881	497	%1,66
2023	29.911	546	%1,83
2024	30.101	586	%1,95
Gehikuntza	%104	%419	



(Iturria: Lagun Aro)

D. Prestakuntza-maila: arrakalak eta aukerak.

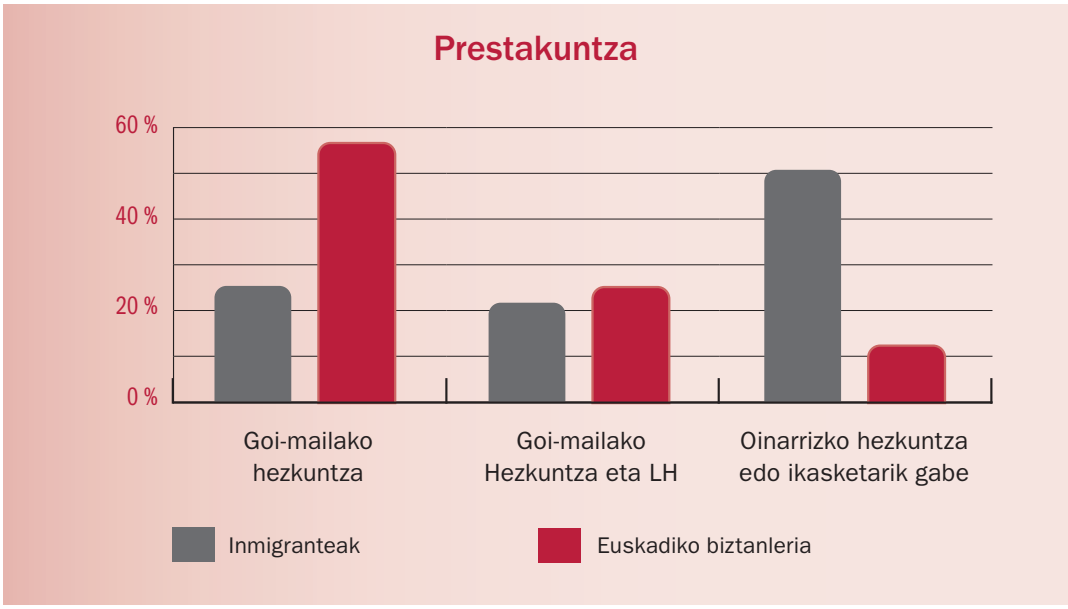
Eustaten datuek erakusten dute alde nabarmena dagoela migratzaileen prestakuntza-mailaren eta euskal biztanleria aktiboak duenaren artean.

16 urtetik gorako migratzaileak Euskadin (Eustat, 2022):

- Goi-mailako hezkuntza: % 25,6
- Bigarren hezkuntza edo LH: % 22,9
- Oinarrizko hezkuntza edo ikasketarik gabe: % 51,4

Euskadiko biztanleria aktiboa (Eustat, 2023):

- Goi-mailako hezkuntza: % 58,3
- Bigarren hezkuntza edo LH: % 25,1
- Oinarrizko hezkuntza edo ikasketarik gabe: % 16,5



Prestakuntza-desberdintasun horiek lanean hastea zaildu diezaiekete immigrante askori, batez ere kualifikazio handiagoa behar duten lanpostuetan.

Aldi berean, azterlan batzuek adierazten dute pertsona horietako askok beren prestakuntza-mailatik beherako enpleguetan lan egiten dutela, eta horrek erakusten du haien gaitasuna ez dela beti aprobetxatzen. Horrenbestez, komenigarria litzateke tituluen homologazioa, gaitasunen aitorpena eta egoera bakoitzera egokitutako prestakuntza osagarria erraztea.

Testuinguru horretan, antolakundeek askotariko ibilbideak hartzeko, prestakuntza-ibilbideak sortzeko eta konpromiso-esparruak eratzeko duten gaitasuna elementu garrantzitsua da barne-kohesioari eusteko.

2.2. Trantsizio teknologiko-digitala eta klimatiko-energetikoa.

Trantsizio demografikoarekin batera, trantsizio bikoitz teknologiko-digital eta klimatiko-energetikoak gero eta gehiago eragiten die lehiakortasunari eta lanaren antolaketari. Ez dira prozesu independenteak, elkarri eragiten dioten eta elkar sendotzen duten dinamikak baizik. Bereziki, prestakuntzaren, antolakuntza-kulturaren eta ezagutzaren kudeaketaren alorretan.

A. Trantsizio teknologiko-digitala.

— **Digitalizazioa, datuak eta ezagutza aplikatua.**

Automatizazioa, robotizazioa eta sentsorizazio-teknologien garapena, apurka-apurka, ekoizpen-sistema interkonektatuagoak eratzen ari dira, denbora errealeko informazioa oinarri hartuta.

Ingurune horrek datuak etengabe sortzea errazten du, trazabilitate handiagoa ematen die prozesuei, eta estuago lotzen ditu ekoizpena, logistika, hornitzaileak eta bezeroak.

Dimentsio teknikotik harago, dinamika horiek antolakuntza-erronkak ere planteatzen dituzte: nola interpretatu eskura dagoen informazioa, nola partekatu modu ulergarrian eta nola saihestu informazio hori erabiltzeak partaidetza eta erantzukidetasuna zailtzen dituzten asimetriak sortzea.

Era berean, esperientzia praktikoa eta ezagutza teknikoa aktibo baliotsuak dira oraindik ere, baina gero eta maizago osatzen dira ezagutza zientifikoarekin, datuak aztertzeko gaitasunekin eta algoritmoen oinarrizko ulermenarekin. Konbinazio horrek aukerak dakartza ikuspegi integratzaileagoak izateko eta unibertsitateekin, teknologia-zentroekin eta inguruko beste eragile batzuekin lankidetzan aritzeko.

— **Adimen artifiziala eta lanaren antolaketa.**

Adimen artifizialak lanaren etorkizunari eta antolaketa-moldeei buruzko eztabaida bizitu du. Bat datoz zenbait azterlan eta –besteak beste– **Stanford University, McKinsey & Company** eta **Boston Consulting Group** erakundeek jasotako zenbait esperientzia: haien eragina, teknologiaren beraren araberakoa baino gehiago, antolakundeek prozesu, rol eta egiturak egokitzeko duten ahalmenaren araberakoa da.

Esperientzia konparatuak aditzera ematen du AA gehitzeak ez duela berehalako emaitzarik, modu automatikoan. Lehenengo fasean, prestakuntzarako, lana birdiseinatzeko eta antolaketa doitzeko egin beharreko inbertsioak izaten dira, ekoizpena hobetu aurretik. Aldaketa horiek finkatu arte ez da emaitza egonkorrik antzematen. Hots, lehenago gertatutako eraldaketa teknologikoen (esaterako, informatika eta ordenagailuen etorreraren) antzeko dinamikak gertatzen dira.

Prozesu horretan, garrantzitsua da AA giza gaitasunen lagungarritzat –eta ez ordezkotzat– hartzen duen ikuspegia izatea. Lan-eredu hibridoek, zeinetan gizakion adimena eta ahalmen konputazionala uztartzen diren, aukera ematen dute jarduna hobetzeko, adierazi gabeko ezagutza atzeman eta eskalatzeko, eta kalitate handiagoko erabakiak hartzeko. AAk bereziki eragin diezaieke:

— *Eskarmentu gutxiago pertsonei*, adituen mailako jakintza berenganatzea erraztu eta ikaskuntza-prozesuak azkartzen baititu.

— *Ibilbide luzeagoko profilei; izan ere, haien rola berrindartu egiten da, irizpideen, estandarren* eta salbuespenen erreferente gisa. Horien bidez, sistemak trebatu eta zuzendu daitezke, eta, era horretan, berriz finkatzen da ikaskuntzaren, esperientziaren eta erantzukizunaren arteko harremana.

Sendotasun handiagoz aurrera egiteko, AAren erabilera esploratzen duten erakundeek ikuspegi esperimentalak baliatzeko joera dute, proba kontrolatuetan, emaitzen neurketan eta ikaskuntza iteratiboan oinarrituta. *"Probatu, ebaluatu eta eskalatu" logika hori lagungarria da AAk benetako balioa non eta zein baldintzatan ematen duen identifikatzeko*, eta, modu horretan, funtsik gabe txertatzea saihesten da.

— **AAren mugei buruzko begirada zuhur bat**

Ikuspegi zabalago batetik, azkenaldian egindako zenbait ekarpenek –**Antonio Damasio-renak**, esaterako– adimen artifizialaren zereginari buruzko begirada kritiko eta zuhurra eskatzen dute. Damasiok azpimarratzen du ezagutza eta **giza kontzientzia** bizi esperientziari, gorputzaren biologiari eta bizitza sozialari lotuta daudela, eta, AAk prozesu kognitibo jakin batzuk imita ditzakeen arren, ezin dituela oinarri horiek erreproduzitu.

Hausnarketa horrek ez du zalantzan jartzen AAren balioa, baina gogorarazten du garrantzitsua dela modu kontzientean integratzea, irizpidea, erantzukizuna eta sen partekatua eskatzen duten erabakiak teknologiaren esku uztea saihestuz.

Esparru horretan, teknologia bitarteko bat da proiektu kolektiboei eusten dieten giza gaitasunak eta antolaketa-gaitasunak indartzeko —eta ez ordezkatzeko—.

B. Trantsizio klimatiko-energetikoa, egiturazko erronka eta aukera estrategikoa.

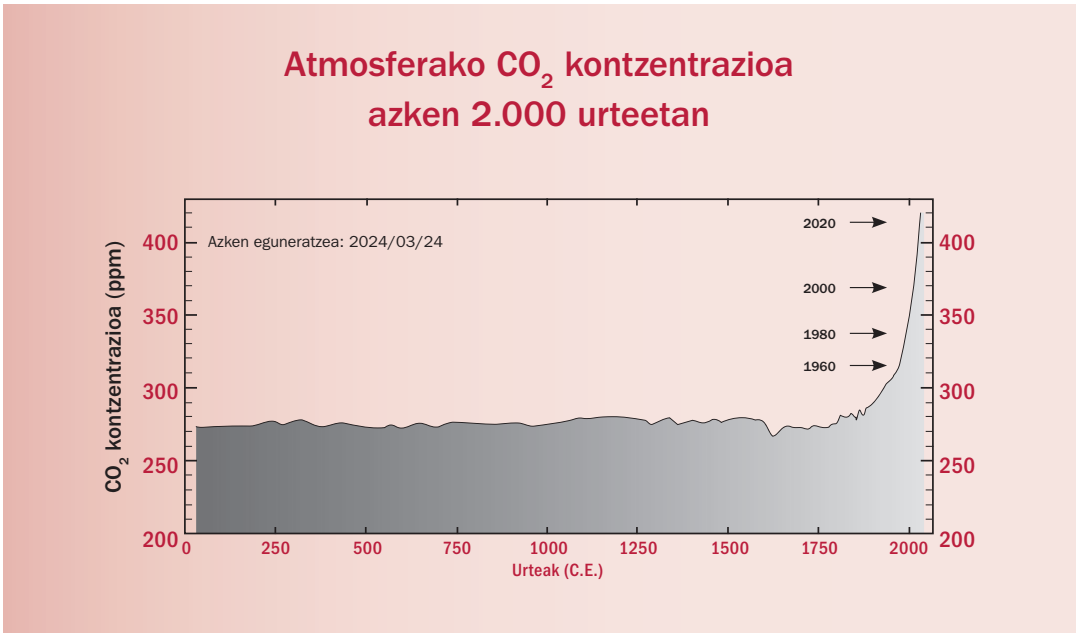
Igorpen gutxiagoko ekonomiaranzko trantsizioa produktuen bizi-ziklo osoa berrikustera behartzen ari da: materialak, energia-kontsumoa, zirkulartasuna, berrabilpena, birziklapena...

Prozesu horrek, hein batean araudi gero eta zorrotzagoek bultzatutakoak, erregulazioak aldatuko direla pentsarazten digu, eta produktu eta prozesuak ikuspegi zabalagoz irudikatzeko eskatzen du:

— Ingurumenari dagokionaz harago, pentsa daiteke trantsizio klimatiko-energetikoa *ezagutzaren arloko erronka intentsiboa dela. Araudia interpretatzeko, materialak eta prozesuak berritzeko eta balio-katean jasangarritasun-irizpideak aplikatzeko gaitasuna eskatzen du*.

— Confebasken zenbait txostenetan jasotako datuen arabera, litekeena da trantsizio horrek inpaktu handi samarra izatea euskal industriaren eta energiaren sektoreetan, bai I+D arloko inbertsioari bai enplegu eta esportazioei dagokienez.

Antzeko ildoan, azkenaldian Europan egindako txosten batzuek adierazten dute *prozesu horrek izaera estrukturala duela, eta eraldaketa horiek industria- eta enpresa-estrategietan txertatu beharra dagoela*, eta komeni dela epe ertain eta luzeko begiradaz ekitea.



Mondragonen esperientzia kooperatiboan hasita dauden erantzun batzuk antzeman daitezke dagoeneko. Horien artean, ekonomia zirkularrarekin zerikusia duten ekimenak, energia berriztagarriekin eta eraginkortasun-zerbitzuekin loturiko merkatuei irekitzea, bai eta unibertsitateekiko, teknologia-zentroekiko eta balio-kateko beste eragile batzuekiko aliantzak ere.

Oro har, trantsizio horrek aurrera egiteko baldintzetako bat izango da, neurri handi batean, ekosistema kooperatiboak ahalmena edukitzea ezagutzak berrantolatzeko, berrikuntza-arloko inbertsio-ahaleginari eusteko eta egiturazko erronka bat partekatutako eraldaketa-aukera bihurtzea ahalbidetuko duten aliantza estrategikoak eraikitzeko.

C. Prestakuntzarako, profil profesionaletarako eta proiektu kooperatiborako ondorioak.

Trantsizio bikoitza —teknologikoa eta klimatiko-energetikoa— nabarmen eragiten ari zaio profil profesionalak eta ikaskuntza-ibilbideak berriz zehazteko prozesuari.

Testuinguru horretan, garrantzitsuak dira honako hauek:

- Izaera hibridoko gaitasunak: *datuak interpretatzeko eta sistema gero eta adimentsuagoak erabiltzeko gai diren teknikari-profilak; algoritmoekin lan* egin dezaketen profesionalak, haien ahalmenaz eta haien mugez jabetuta.
- *Eta taldean lan egiteko moldeak, zeinetan eskarmentua eta sormena, pentsamendu kritikoa eta tresna digitalen erabilera aurreratua biltzen diren.*

Eskakizun horiek indartu egiten dute*:*

- *Etengabeko ikaskuntzaren* —AAren beraren laguntza gero eta handiagoarekin—*, autonomia arduratsuaren eta lankidetzazko lanaren garrantzia.*
- *Baita antolaketa-ereduak berrikusteko* eta gaitasunak garatzeko beharra ere, erabaki kolektiboak hartzean gero eta eragin handiagoa duten teknologiak gobernatzeko.

Oro har, trantsizio bikoitza antolamenduaren, kognitiboaren eta kulturaren irismenaren eraldaketatzat har daiteke.

Berriro pentsarazten du nola ekoizten den, nola erabakitzen den eta nola ikasten den, pertsonaren zentraltasuna mantenduz eta proiektu kooperatiboari eusten dioten gaitasun kolektiboak indartuz.

Erronka —eta, aldi berean, aukera— trantsizio horiek berritze-palanka bihurtzean datza, eta ez defentsara egokitzeko erantzunean. *2. zatian* (Berrikuntza antolakuntza-ereduetan) gai horietan sakontzen da, antolaketa dualaren logikatik abiatuta.

2.3 Geopolitika eta Europaren lehiakortasuna: Draghi eta Letta txostenak.

2026aren hasieran, dimentsio geopolitikoak atzealdean dagoen faktore bat izateari utzi dio, eta edozein enpresa- eta lurralde-estrategiaren aldagai zentrala da orain. Ukrainako gerrak lau urte dirau dagoeneko, eta ez dirudi laster ebatziko denik. Estatu Batuen, Txinaren eta Europaren arteko tentsio komertzialak areagotu egin dira, muga-zergen hesi eta murrizketa teknologiko berriekin. Eta potentzia batzuek interes nazionaleko logiketara atzera egin izanak —AEBko kanpo-politikaren biraketa esanguratsu bat barne— Europako ereduaren kohesioa neurtzen ari da, sortu zenetik inoiz ez bezala.

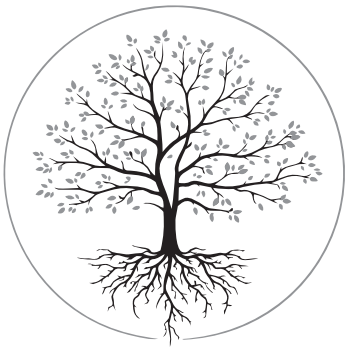
Enpresentzat eta lurraldeentzat, horrek ondorio zehatz bat dakar: hornidura-kateak hauskorragoak dira, merkatuetan zailagoa da aurreikuspenak egitea, eta inbertsio-erabakiak enpresen kontroletik kanpo dauden aldagaien menpekoagoak dira. Hamarkadetan zehar ziurtzat jo den egonkortasuna ez da, jada, hain ziurra.

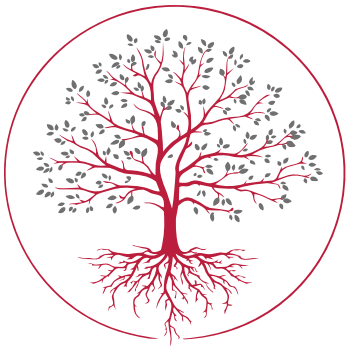
Testuinguru horretan, Europar Batasuna bidegurutze batean dago. Lankidetzan, balio partekatuetan eta merkatu bakarrean oinarritutako eredu bati eusteko erantzun kolektiboa behar da, estatu bakar batek ere ezin baitu erantzun hori eman bakarka. Eta ezagutza —haren eraketa, haren zirkulazioa eta ekoizpenerako aplikatzea— da erantzun horren ardatz estrategikoetako bat.

Mario Draghiren (2024) eta Enrico Lettaren (2023) txostenetan argi eta garbi aurreikusita zegoen egoera hori. Biak bat datoz gauza batean: Europaren lehiakortasuna ezagutza ondasun komun gisa tratatzearen mende dago. Hau da, ikerketa enpresarekin hobeto konektatzearen, berrikuntza-azpiegiturak indartzearen eta muga nazionaletatik harago lankidetza-guneak zabaltzearen mende. Argitaratu eta urtebetera irakurrita, idatzi zirenean baino premiazkoagoa da bertan esaten dena.

Mondragon Ekosistema Kooperatiboarentzat, eztabaida hau ez da urruneko kontu bat. Haren ibilbidean —lurraldean errotzea, elkarrekiko lankidetza, unibertsitate eta zentro teknologikoekiko loturak— Europaren erantzun gisa txosten horiek proposatzen dituzten printzipioetako asko daude

dagoeneko. Ezagutza partekatua eta lankidetza egituratua lehiarako gero eta abantaila handiagoa diren ingurune batean, ekosistema kooperatiboak metatutako esperientziaren garrantzia du berriz ere. 4. eranskinak xehetasun handiagoz garatzen ditu jokoan dauden faktore geopolitikoak eta Euskadirentzat eta ekosistema kooperatiboarentzat dituzten inplikazio espezifikoak. *Ikus 4. eranskina.*





3. kapitulua

Etorkizunari begiratzeko gakoak.

2008–2023 aldia, aribidean diren trantsizioak eta gaur egungo testuinguru geopolitikoa aztertu ondoren, atal zenbait joera irakurtzeko proposamena egingo da, lagungarri izan baitaitezke aro-aldaketan Ekosistema Kooperatiboaren bilakabideari buruzko hausnarketa bideratzen.

Joera horiek zerikusia dute ezagutzaren rolarekin, bai lan kognitiboan, bai antolaketa-ereduetan, bai eta pertsonek lanarekiko duten harremanean ere.

3.1. Pertsonen harremana lanarekin: aldaketa kulturala aribidean.

Aztertutako aldaketen arabera, pertsonek lanarekin duten harremana aldatzen ari da, apurka-apurka, batez ere belaunaldi gazteenetan. Egonkortasunarekin eta segurtasunarekin batera, garrantzi handiagoa hartzen ari dira zereginaren zentzua, ikasteko aukera, garapen profesionala. erabakietan parte hartzea, lan-giroa, kontziliazioa eta norberaren eta antolakundearen balioen arteko koherentziak.

Desplazamendu horrek motibazio-eredu klasikoak eta enplegurako balio-proposamena berrikustera gonbidatzen du, eta garrantzi handiagoa hartzen du gaitasuna edukitzeak lan-inguruneak eraikitzeko, zeinetan pertsonek hautemango duten beren ekarpenak zentzua duela, ongizatea zaintzen duten kondizioetan egiten dela eta proiektu partekatu baten barruan dagoela.

Zenbait fenomeno sozialek kultura-aldaketa hori ulertzen laguntzen dute:

- AEBn gertatutako Dimisio Handia delakoak, pandemiaz geroztik agerikoa denak, lanaren eta bizitzaren arteko harremanaren berrikuspen kritiko bat adierazten du.

- Zenbait azterlanek, hala nola Lanaz aldatzeko *Asmoari buruzko Infojobsen V. Txostenak* (2024), adierazten dute enplegu berri bila dabiltzanen zati handi batek beren ongizatearekin zerikusia duten arrazoiengatik egiten duela.
- Antzeko ildoan, Giza Baliabideen Joerei buruzko Randstaden 2023ko txostenak azpimarratzen du gero eta garrantzi handiagoa duela lana eta familia-bizitza bateratzeak, tradizioz erdigunean egondako beste faktore batzuekin alderatuta.
- Lurralde-ikuspegitik, Orkestrak egindako "Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2025eko Txostena" analisiak iradokitzen du lehiakortasuna, hein handi batean, talentua erakartzeko eta atxikitzeko gaitasunaren araberakoa izango dela, batez ere sektore industrialetan eta teknologikoetan. Testuinguru horretan, gero eta garrantzitsuagoak dira lanbide-garapena, kontziliazioa eta lan-giro osasungarria uztartzen dituzten lan-inguruneak.

Ekosistema kooperatiboarentzat, kultura-aldaketa horrek erronka bat eta aukera bat dakartza aldi berean:

- Alde batetik, printzipio kooperatiboak lanaren egunerokotasunean ikus daitezkeen jardunbideetan gauzatzea dakar.
- Bestetik, aukera ematen du koherentzia, zentzua eta benetako parte-hartzea proposatzen dituen proiektu baten erakargarritasuna handitzeko.

Gai horiek xeheago aztertuko ditugu 2. zatian, antolaketa-ereduen analisia egitean.

(Iturriak: Giza Balibideen Joerei buruzko 2023ko Txostena | Randstad Research; Lan-merkatuari buruzko Txostena, InfoJobs–Esade 2024 | InfoJobs Empresas.)

3.2. Ezagutza eta lan kognitibo-konprometitua.

A. Ezagutzaren zentraltasuna testuinguru konplexuetan.

Konplexutasun eta ziurgabetasun handiagoko inguruneetan, gero eta garrantzi handiagoa hartzen du erakundeek ezagutza modu kolektiboan sortzeko, partekatzeko eta aplikatzeko duten gaitasunak. Desplazamendu hori ez datza gaitasun tekniko berriak ("Maradonak, lagunarteko hizkeran") gehitzean soilik. Aitzitik, lana antolatzeko eta balioa eraikitzeko moduari eragiten dio.

Esparru horretan, pertsonek rol operatibo hutsa izateari uzten diote, eta modu aktiboagoan parte hartzen dute interpretazio-, ikaskuntza- eta erabakitze-prozesuetan.

Hartara, ezagutza, banakoen aktiboa kontsideratu ordez, gaitasuntzat hartzen da. Pertsonen, taldeen eta lan-testuinguruan arteko elkarrekintzaz sortzen den eta proiektu kooperatiboaren zerbitzura jartzen den gaitasuntzat.

Lan kognitiboaren pisu gero eta handiagoak antolamendu-molde jakinen beharra areagotzen du. Ekarpen hori aitortu, jakintza-trukea erraztu eta ikaskuntza eguneroko funtzionamenduaren dimentsio integratu bat izatea eragiten duten antolamendu-moldeak, hain zuzen.

B. Antolakuntza-baldintzak ezagutza sortzeko eta berritzeko.

Ezagutza ez da automatikoki eratzen eta berritzen. Berau ahalbidetuko duten antolamendu-kondizio jakin batzuk behar ditu, hala nola profilen aniztasuna, elkarrizketan eta esperimentazioan oinarritutako lankidetza-eremuak egotea, eta lanean benetako autonomia-tarteak izatea. Baldintza horiek bete ezean, ezagutza errutinetan katramilatu ohi da, eta egokitzeko gaitasuna galtzen du.

Prozesu horrek bai pertsonak bai erakundeak ditu berme:

- *Banakoei dagokienez, garrantzia hartzen dute kualifikazio teknikoa gainditzen duten gaitasunek. Esaterako, taldean aritzeko, jakintza partekatzeko, lidergo kooperatiboko ardurak betetzeko eta tentsioak eta gatazkak kudeatzeko ahalmenak.*
- *Erakunde-mailan, funtsezkoa da konfiantza- eta partaidetza-kultura izatea, baita ekimena eta sormena mugatzen ez dituzten egiturak ere.*

Ikuspuntu horretatik, ezagutza gobernatzeak berekin dakar ondare partekatua dela, eta haren balioak gora egiten duela partekatzen denean eta erabakitze eta ikaskuntza kolektiboko prozesuetan sartzen denean.

C. Lan kognitibo-konprometitua.

Testuinguru horri dagokio lan kognitibo-konprometitua kontzeptua, alegia, etengabeko ikasketa, ideien ekarpena, lankidetza eta emaitzen erantzukidetasuna bateratzen dituen lan egiteko era bat.

Konpromisoa ez da inposatzen, eta ez pizgarri bakanen bidez lortzen. Aitzitik, partaidetzako, autonomia arduratsuko eta proiektu partekatu batekiko identifikazioko esperientzia errealetatik abiatuta eraiki ohi da.

> Ikuspegi horrek bat egiten du Edgar Morinen pentsamenduan inspiratutako **ezagutza konplexuaren ideiarekin**, zeinak azpimarratzen baitu askotariko jakintzen elkarrekintzaren ondorioz sortzen dela, eta ezin dela murriztu diziplina bakar batera eta prozesu guztiz automatizagarrietara. Begirada horren erabera, ikuspegi desberdinen bidegurutzean gertatzen da **berrikuntza**, baita antolakundeek ziurgabetasunarekin batera bizitzeko duten ahalmenean ere (harengandik taldean ikasiz).

Aurreko guztiak diosku eraginkortasuna eta ikasteko gaitasuna uztartzen dituzten ereduak bilatu beharra dagoela. Gai hori sakonago aztertuko dugu 2ª. zatian.

(Erreferentzia kontzeptuala: Edgar Morin eta Gerardo del Cerro Santamaríaren pentsamendu konplexua , 5. eranskinean berariaz aztertu.)

3.3 Mondragon ekosistema kooperatiboaren indarguneak eta erronkak.

Aro-aldaketak eta aztertutako trantsizioek dakartzaten tentsioen aurrean, egokia da Mondragon ekosistema kooperatiboaren indarguneen eta barne-arriskuen irakurketa orekatua egitea.

Haren ibilbideak erakusten duenez, ondo egiaztatutako gaitasuna du bokazio soziala duen proiektu ekonomiko lehiakor bati eusteko, baita krisi-testuinguruetan ere. Aldi berean, abian diren eraldaketek tentsioak eragiten dituzte, eta, ondorioz, bai herentzian jasotako aktiboak bai sortzen ari diren erronkak berrikusi behar dira.

A. Egiturazko indarguneak.

Ekosistema kooperatiboaren indargune nagusien artean, egiturazko zenbait elementu nabarmentzen dira. Lurraldean sustraituta egotea, gizarte-kohesioa, jabegoa partekatzea eta eratutako balioa orekaz banatzea, historikoki, proiektua iraunarazteko lagungarriak izan dira.

Faktore horiei **kooperatiben arteko elkartasuna** gehitu behar zaie, elkarri laguntzeko mekanismoetan eta funts partekatuetan gorpuztua. Mekanismo eta funts horiek aukera eman dute egoera laztetan talde-erantzunak antolatzeko (3. zatian aztertuko ditugu). Nazioarteko merkatuetan metatutako esperientziarekin eta konpromiso handiko giza ondarearekin batera, ingurune konplexuei aurre egiteko moduko aktibo garrantzitsuen multzo bat osatzen dute.

B. Erronka demografikoak eta antolakuntzakoak.

Junto a estas fortalezas, se identifican riesgos que conviene considerar con atención:

- Baliteke *oinarri soziala zahartzeak* eta beunaldien arteko erreleboaren berezko zailtasunek tentsioa eragitea metatutako ezagutza transmititzeko eta konpromiso kooperatiboa berritzeko orduan.
- *Bazkide diren pertsonak eta bazkide ez direnak* elkarrekin egoteak, bereziki Euskaditik kanpo, barne-dualizazioko dinamikak eragin ditzake. Hala, partaidetza, errekonozimendu eta proiektuarekiko atxikimendu-maila desberdinak sor daitezke.
- Horrez gainera, zenbait kasutan, beren horretan irauten dute antolaketa-eredu zurrun batzuek. Horiek eguneroko parte-hartzea zailtzen dute, eta ez dute behar bezala laguntzen lan kognitiboa egiten, ez eta pertsonak hobekuntza-eta berrikuntza-prozesuetan inplikatzen ere.

Antzeko ildotik, kooperatiba berri batzuek aurrekoez bestelako testuinguruan egin dute bat esperientzia kooperatiboarekin, eta horrek zalantzak sortzen ditu erreferentzia-esparru partetekatuei buruz, eta kooperatiba horiek proiektu komunean txertatzeko mekanismoei buruz.

C. Internacionalización, Identidad y diversidad organizativa.

Hazkunde- eta nazioartekotze-prozesuak lehiakortasunari eusteko beharrezkoak dira, baina, era berean, kooperatiben nortasunerako erronkak dakartzate.

- Nazioarteko zenbait ezarpenetan, enpresa konbentzionaletan berezkoak diren zenbait jardunbide bereganatzeak *hibridazio-dinamikak* eragin ditzakete. Hausnartuta eta arretaz egiten ez badira, kooperatiben zentzua ahuldu ohi dute.

- Era berean, nazioartekotzeari lotutako *kultura- eta prestakuntza-aniztasun* gero eta handiagoak ikasteko eta berritzeko aukerak sortzen ditu. Hala eta guzti ere, aniztasun horrek *inklusioa errazten duten* eta barne-zatiketako prozesuak eragozten dituzten antolakuntza- eta kultura-esparruak eskatzen ditu. Proiektu kooperatiboaren balioekiko eta printzipioekiko koherentziari eutsiz.

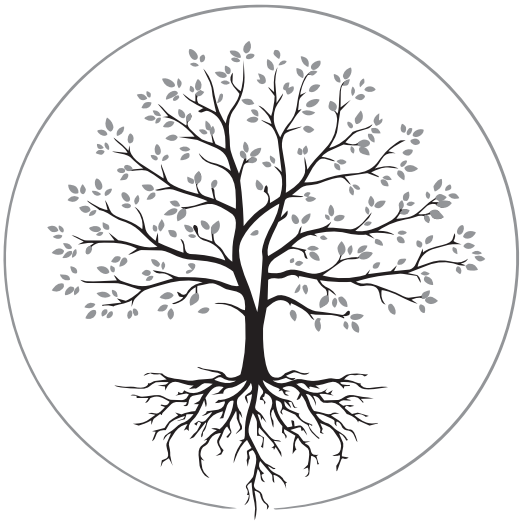
- Antzeko ildoan, Mondragonen Politika Sozioenpresarialaren barruan dago proiektu kooperatiboaren hazkundeari buruzko gogoeta, antolaketa- eta gizarte-interdependentzia handiagoko testuinguru batean gauden honetan. Ikuspegi horrekin, azpimarratzen da komenigarria dela kooperatiben balioetatik gertuko beste erakunde eta errealitate batzuekin harremana izatea, baita eragin ekonomiko eta sozialeko guneetan parte hartzea ere.

Indargune eta erronka horien identifikazioa bat dator berriki egindako zenbait analisirekin, hala nola:

- **Orkestra 2025** Txostenean jasotakoak, *sustraitzearen, lankidetzaren eta dibertsifikazio adimendunaren garrantzia* azpimarratzen dutenak, eta, aldi berean, egiturazko erronkak adierazten dituztenak: zahartze demografikoa, talentu-eskasia eta antolaketa-malgutasun handiagoaren eta aniztasunaren kudeaketa egokiaren beharra.

- **Konfekoopek**, bere azterlanetan, egiten duen euskal kooperatibismoaren barne-irakurketa bat ematen du, aro-aldaketa honetan sortzen diren tentsioak azpimarratuz, eta honako hauei lotutako erronkak identifikatuz: *belaunaldien arteko erreleboa, parte hartzeko moduen bilakaera, proiektu kooperatiboarekiko lotura-maila desberdinak egotea eta erabakitzeko eraginkortasunaren eta legitimitate demokratikoaren arteko orekak*. Oro har, iradokitzen du kooperatibismoaren iraunkortasuna ez dagoela soilik haren jarduera ekonomikoaren mende, eta ingurune aldakor batean bere oinarri kulturalak eta antolaketakoak berrinterpretatzeko eta horiei eusteko duen gaitasunaren mende ere badagoela.

Erreferentzia-iturriak: Peeters, M. & Schouteten, R. (2024). Lecciones del Movimiento Cooperativo Mondragón. LANKI – Kooperatibismoaren Ikertegia (2024). Pertsonen erantzukizuna enpresa kooperatibo erantzukideetan, 18. Koadernoa. Suspertzen- Ispilu Kooperatiboa 2022, Arizmendiarrietaren Lagunak Elkarteak argitaratua)



1. zatiaren bukaera

Kapitulu honetan egindako ibilbideak iradokitzen du aldaketa sakonak gertatzen ari direla, eta aldaketa horiek eragina dutela lan egiteko moduan, ezagutzaren rolean eta pertsonen itxaropenetan.

Ikuspegi horretatik, hurrengo kapituluek gogoeta horretan aurrera egitea ahalbidetzen duten bideetako batzuetan sakontzen dute:

- 2. zatian antolaketa-ereduen bilakaera jorratzen da, egonkortasuna eta berrikuntza artikulatzeko, eta
- 3. zatia, berriz, ekosistema kooperatiboa sendotzean zentratzen da, modu kolektiboan ikasteko eta eboluzionatzeko gai den sare gisa.

José María Arizmendiarrietak gogorarazi ohi zuenez, proiektu baten osasuna bere burua berritzeko duen ahalmenaren araberakoa da. “Bizitasunaren ezaugarria ez da irautea, birjaiotzea eta egokitzea baizik”.

Berrikiago, **Agustín Markaidek** modu sintetikoan adierazi zuen gauza bera, ni-tik gura eta premiazkotik garrantzizkora igarotzearen garrantzia aipatuz.



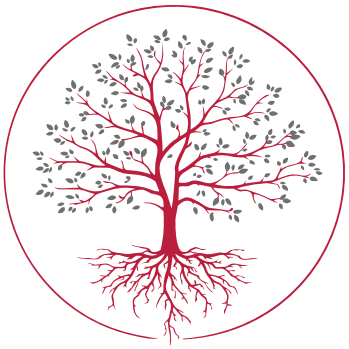
Berrikuntza antolakuntza -ereduetan

Hitzaurrea

1. zatian esan da aro-aldaketak proiektu kooperatiboari eragiten diola. Bereziki, nabarmendu da eraldaketa horiek eragina dutela lana antolatzeko, ezagutza sortzeko eta antolakundeen barruan erantzukizunak banatzekomoduan.

2. zatian gai horietan sakonduko dugu, egonkortasuna eta berrikuntza uztartzen dituen antolaketa-eredu bat deskribatuz: antolaketa malgu-duala.

Ikuspegi horrekin, zati hau hiru ardatz osagarriren inguruan egituratzen da: Antolaketa malgu-dualaren deskribapena (4. kapitulua), ezagutza sortzea eta jardunaren ebaluazioa (5. kapitulua), eta gobernantza, konfiantzaren eta konpromiso kooperatiboaren oinarri gisa (6. kapitulua).



4. kapitulua

Antolaketa malgu-dualaren deskribapena: Antolaketa egonkorra eta *ad hoc* antolaketa.

Eraginkortasuna eta berritzeko gaitasuna uztartzen dituzten antolaketa-moldeetarantz aurrera egiteko, antolaketa malgu-duala kontzeptua ekarriko dugu. Ez da eredu itxia, beharrezko bi logikarekin batera nola bizi ulertzen laguntzen duen esparru bat baizik. Bi logika horiek eguneroko lanak aurrera jarraitzea eta testuinguru aldakor batean erantzun berriak bilatzea dira.

Alde batean, **egitura egonkorra** dugu, eguneroko jardueraren euskarri, adierazle operatibo tradizionalak dituena. Haren funtzio nagusia koordinazioa, fidagarritasuna eta konpromisoak betetzen direla bermatzea da, kooperatibaren funtzionamenduari ordena eta egonkortasuna emanez. Dimentsio hori 4.1 atalean azalduko da zabalago.

Harekin batera, ***ad hoc* egitura** dago, malguagoa eta “ad hoc” taldeekin egingo diren proiektuei begirakoa. Eremu horretan erronka berriei heltzen zaie, jakintza desberdinak lotzen dira elkarrekin, eta irtenbide berritzaileak probatzen dira. Ez da antolaketa inprobisatua, baizik eta nahita sortutako zenbait eremu, ikasteko, esperimentatzeko, eta ezagutza partekatua eta berrikuntza sortzeko. Logika hori xeheago aztertuko da 4.2 azpiatalean.

Bi antolaketa moduek elkar indartzen dutenean, kooperatibak eguneroko eskakizunei erantzun diezaieke, hobekuntza- eta berrikuntza-bideak irekitzeari uko egin gabe. Konbinazio horrek parte hartzeko aukera gehiago ematen die pertsonei, bai eguneroko kudeaketan, bai aldaketa-prozesuetan.

Egitura horietako bakoitzak bere dinamikak baditu ere, sakoneko orientazio bera dute, bi printzipiotan oinarrituta:

- Lehenengoa **bezeroari zerbitzu ematea** da, **asmo komun modura**. “Bezeroa bizitzeko” ideiak animatzen du bezeroaren eta hornitzailearen arteko transakzioan bakarrik zentratutako harremanetik harago joatera, eta produktuaren edo zerbitzuaren bizi-zikloa oso-osorik aintzat hartzera. Hala ikusita, bezeroa ez da eroslea, beharrizana identifikatzen denetik produktua erabili, mantendu eta haren bizi-zikloa itxi arte inplikatutako pertsona eta prozesuen multzoa baizik. Ikuspuntu horrek antolakunde osora zabaltzen du bezeroarekiko harremanaren erantzukizuna, eta barne-erantzukidetasuna sendotzen du (ikus *6. eranskina*).

- Bigarren printzipioa **ezagutza sortzea eta kudeatzea** da Ezagutza ez da kontsideratzen baliabide tekniko bakana, partekatutako jardunean eraikitzen den zerbait baino. Hau da, lankidetzan arituz, elkarren esperientzien berri emanez eta ikasitakoari buruz hausnartuz. Ikuspegi hori 3,2 atalean planteatutakoarekin lotzen da, eta konfiantza, autonomia eta konpromisoa dauden inguruneetan oinarritzen da.

4.3 eta 4.4 puntuetan azaltzen da nola erlazionatzen diren bi antolaketak, egonkorra eta *ad hoc* delakoa, eta erakunde dualerako trantsizio-prozesua.

Oro har, antolaketa dualak egonkortasuna eta berrikuntza orekatu nahi dituen antolatzeko modu bat eskaintzen du, erreferentzia gisa bezeroarentzako zerbitzua eta ezagutza-ikaskuntza kolektiboa mantenduz. *Irtenbide itxia baino gehiago*, bere nortasuna galdu gabe egokitzeko gai den proiektu kooperatibo bizi bati eusteko sortzen den antolaketa-arkitektura bat da.

4.1. Antolaketa egonkorra.

Antolaketa dualean, **egitura egonkorrak** antolaketa tradizionala du berme, sailen, negozio-arloen eta zeharkako zerbitzuen araberakoa. Horren baliokidea Prozesu Lantaldeak dira, zeinek, ezagutza tekniko espezifikoak –”nola”– oinarri hartuta, eguneroko “zer eta noiz” erabakitzen duten. Haren funtzio nagusia eguneroko jarduerari eustea, ekoizpenaren jarraitutasuna bermatzea eta zehaztutako helburu operatiboak lortzea da.

Antolaketaren zati hori urteko Kudeaketa Planaren edo Aurrekontuaren bidez egituratu ohi da, eta aldizkako jarraipena egiten da, salmentetan, ekoizpenean, diruzaintzan, emaitza ekonomikoetan eta halako adierazleetan oinarrituta. Funtzionamendu modu horrek ordena, koordinazioa eta segurtasuna ematen dizkio proiektu kooperatibo osoari.

Bezeroaren ikuspegi zabalago batetik —6. eranskinean jardungo dugu zabalago ikuspegi horretaz —, egitura egonkor horrek eboluzionatzeko tartea ere badu, talde-lana, parte-hartzea eta ikaskuntza partekatua indartuz, eta eraginkortasun operatiboari eutsiz.

- Praktika horietako bat **Lantalde** egonkorrak sortzea da, hau da, antolamendu-unitate bakoitzaren barruan dauden tamaina txikiko taldeak, prozesuaren ildo berekoak. Talde horien profil batzuk komunak dira, eta beste batzuk osagarriak; bezeroarengana bidera-

tutako helburu berdin batzuk dituzte eta beren ekarpena agerian uzten dute arloko edo saileko emaitzetan integratutako adierazle propioen bidez.

— Lantaldeek lagundu dezakete: talde-lana eta helburu partekatuaren zentzua indartzen; gainkargak, bajak, aldaketak edo inguruko gorabeherak gertatzen direnean malgutasun handiagoa izaten; ezagutza eta esperientzia pertsonen batzuengandik besteengana transmititzea errazten.

— Bere funtzionamenduaren lagungarri, Lantalde bakoitzak, lanerako, **adierazle argi eta ulergarri** gutxi batzuk baliatzen ditu, bere jarduerarekin zuzeneko lotura dutenak. Kontrolerako tresna baino gehiago, adierazle horiek erreferentzia partekatuak dira, eta aurrerabidea neurtzen, desbideraketak antzematen eta arazoei aurrea hartzen laguntzen dute (alerta goiztiarrak).

— Taldearen eremua gainditzen duten eta enpresako beste arlo batzuei eragiten dieten zailtasunak –alerta goiztiarrak– agertzen direnean –adibidez, arazo teknikoak, prestakuntzakoak eta antolamendukoak batera sortzea–, seinale horiek ad hoc egituran proiektu espezifikoak (talde-proiektuak) aktibatzea ekar dezakete. Horrela, erakundeak erantzun zatikatuak saihesten ditu eta kausak batera aztertzea errazten du, erruduntasun-logikarik erabili gabe

Aipatutakoen jatorria produkzio-eremua izaten da maiz, baina Lantaldeen logika egitura egonkorreko beste arlo batzuetara egokitu daiteke, eta, horrela, eraginkortasun operatiboa, parte-hartzea eta konpromiso kolektiboa uztartzen lagundu.

4.2. *Ad hoc* antolaketa: malgutasuna, berrikuntza eta ikaskuntza partekatua.

Egitura egonkorra eguneroko funtzionamenduaren sostengua da, eta ad hoc antolaketak, berriz, eremu espezifikoak sortzen ditu, erronka berriei aurre egiteko. Erakunde dualaren dimentsiorik malguena da, eta hainbat arlori eragiten dieten eta ohiko jardun-moldeari egokitzen ez zaizkion erronkak sortzen direnean aktibatu ohi da. Erronka horien artean daude produktu berriak sortzea, merkatuak irekitzea, prozesuak hobetzea eta Lantaldeen eguneroko jardunean detektatutako alertei erantzutea.

Ad hoc lantaldeak helburu jakin batekin eta denbora-tarte jakin batez sortzen dira.

Arlo, maila, ezagutza eta ibilbide desberdinetako pertsonak biltzen dituzte, eta ezagutzen aniztasunean oinarritzen dira, ikasteko eta irtenbide partekatuak sortzeko iturri gisa.

Haien funtzionamendua proiektu-logika baten araberakoa da, eta ezaugarri komun batzuk dituzte:

- Proiektu bakoitzak helburu argia eta denbora-muga zehatza ditu.
- Hainbat arlotako pertsonek parte hartzen dute; pertsona horiek egitura egonkorreko kide izaten jarraitzen dute, eta egitura horretan jasotako ezagutza ematen dute;
- Begirada desberdinak integratzen dira, eta, hala, diziplinarteko ikuspegiak sortzen dira.

- Oinarrizko baliabideak dituzte —denbora, pertsonak eta tokiak—, bai eta koordinazioa errazten duen lidergoa.
- Autonomiarekin lan egiten dute, helburu eta balio kooperatiboekin koherentzia - mantenduz.

Antolamenduaren ikuspegitik, ad hoc proiektuak bultzatzen dituen **egitura egonkorrarekiko erantzukidetasun-harremana** dute. Haien aktibazioa erreferentzia hainbat mailatan koka daiteke –gerentzia, zuzendaritza-batzordea, arlo funtzionalak, gune espezifikoak...–, erronkaren jatorriaren eta irismenaren arabera. Mendekotasun hori ez da hierarkikoa, kokapenaren eta legitimazioaren eremukoa baino.

Jarraipena gardentasunez eta partekatuta egiten da. Proiektu-taldeek beren autonomia mantentzen dute sailen arteko lanean, baina, aldia-aldian, egindako aurrerapenen berri ematen diote baliabideak esleitu zituen egiturari, trazabilitatea eta antolamendu-ikaskuntza errazten duten informazio-sistema komunetan oinarrituta.

Proiektu-taldearen lidergoa logika horrekiko koherentzian finkatzen da. Lehendik dauden hierarkiak erreproduzitu beharrean, planteatutako erronkarekin bat datozen lidergo funtzionalak eta aldi baterakoak aktibatzea da asmoa. Horrela, ad hoc proiektuak lidergo-gaitasun berriak sortzeko eta erantzukizunak zabaltzeko eremu ere badira.

Beren funtzionamendua errazteko, proiektuek **metodologia** sinple eta partekatuak izan ohi dituzte: mugarriak zehaztea, informazioa modu eskuragarrian kudeatzea, eta aldizka berrikuspenak egitea, bai emaitzei bai ikaskuntzari begira.

Ebaluazioa: Proiektua bukatu ondoren, hura sortu zuen egiturak lortutako emaitzak eta eratutako ezagutza ebaluatuko ditu. Ebaluazio horri esker erabaki daiteke lortutako ikaskuntzak egitura egonkorrean txertatu behar diren, beste arlo batzuetara eraman behar diren edo beste ekimen batzuen abiapuntu izan behar duten. Hala, ad hoc antolaketa ez da bere barrura begira itxita geratzen, eta nahita elikatzen ditu antolakundearen prozesu arruntak.

Ikuspegi horren arabera, ad hoc antolaketak sistema osoarentzat funtsezkoak diren gaitasunak indartzen laguntzen du:

- Arloen eta belaunaldien arteko ikaskuntza errazten du,
- Xedearen eta bezeroari eman beharreko zerbitzuaren ulermen partekatua zabaltzen du
- Lidergo funtzionalari, lankidetzari eta lan kognitiboari lotutako zeharkako gaitasunak garatzen ditu.

Aldi berean, egitura egonkorrean beti agertzen ez den talentua ikusarazten du, eta zenbait momentutan balioa emateko gai diren profil esperientziadunak aldi batez aktibatzea ahalbidetzen du.

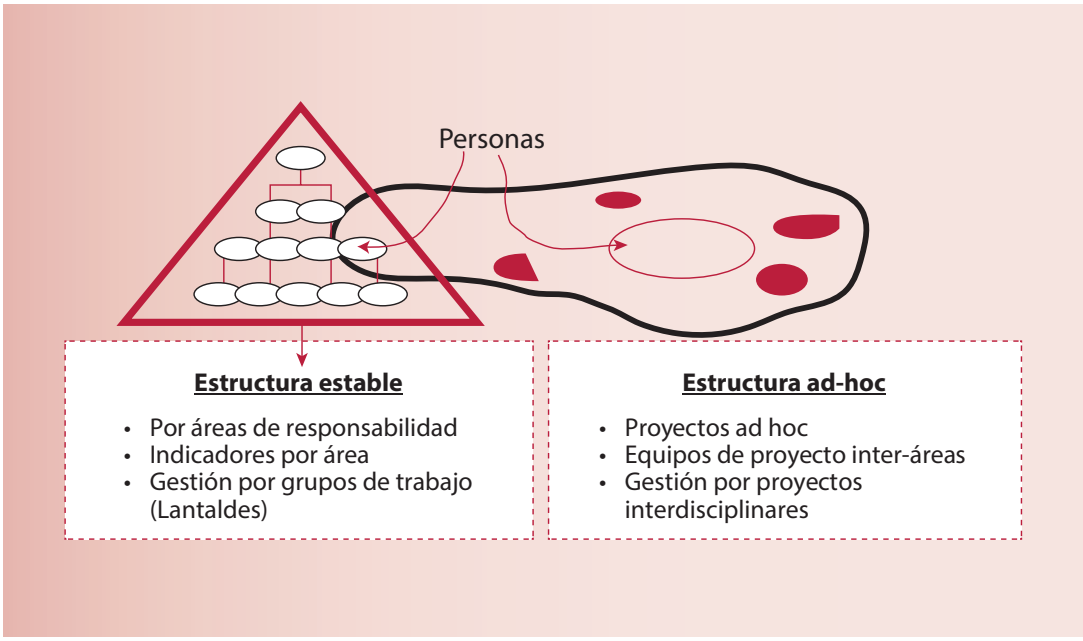
Egitura egonkorrarekin etengabeko elkarrizketan, ad hoc proiektu horiek dinamismoa gehitzen dute, multzoaren koherentzia urratu gabe. Autonomiaren, ebaluazioaren eta ikaskuntzaren itzulera-ren arteko artikulazio hori da gobernantzaren eta lidergoaren oinarrietako bat antolaketa dualean. Hurrengo epigrafean jorratuko dira. Ikus ad hoc proiektuen eredu bat 4.4 puntuan.

4.3. Antolaketa egonkorra eta *ad hoc* antolaketaren arteko elkarrekintza.

Antolaketa malgu-dualaren oinarria elkar osatzen eta elkar behar duten egitura egonkor baten eta ad hoc egituraren arteko bizikidetza da. Ez dira bi eremu bereizi, elkarrekiko harremana duten bi dimentsio baizik, eta haien arteko elkarrekintzak aukera ematen du jarraitutasun operatiboa eta egokitzeko-berritzeko gaitasuna konbinatzeko.

Harreman horretan errazten da, hain zuzen, ikaskuntzaren zirkulazioa, ezagutza partekatua sortzea eta proiektu kooperatiboaren bilakaera progresiboa. Horrela, antolakundeak gaitasun handiagoa du berehalakoari erantzuteko, hobekuntza eta berrikuntza ahaztu gabe.

Atal honetan ageri den irudiak modu sintetikoan adierazten du erlazio hori.



Metatutako esperientziatik abiatuta, **egitura egonkorraren** eta ***ad hoc* antolaketaren** arteko artikulazio hori zaintzen laguntzen duten irizpide orientagarri batzuk identifika daitezke:

1. **Parte-hartze konbinatua eta denboraren kudeaketa.**
   Pertsonek **egitura egonkorrean** (talde, sail) egiten dute beren jarduera nagusia, eta, aldi berean, ***ad hoc* proiektuetan** parte har dezakete. Konbinazio horrek funtziona dezan, modu kontzientean kudeatu behar dira denbora, lan-kargak eta lehentasunak, sormen-jarduerarako tartea utziz eta premiazkoak berrikuntzarako eta lan estrategikorako behar den lekua beregana dezan saihestuz. Horretarako, batzuetan, eguneroko zeregin batzuk eskuordetu behar dira.

2. **Emaitzak integratzea eta ikaskuntza.**
   Ad hoc proiektuak ixtean, haietan lortutako emaitzen balorazio argia egin behar da. Emaitzak erabilgarri eta bideragarriak badira, komeni da egitura egonkorrean sartzea—ahal dela, horiek lortu dituen taldearen beraren bidez—. Horrela, berrikuntza, etengabeko hobekuntza eta ikaskuntza ohiko praktikan txertatzen dira (ikus *5. kapitulua*).

3. **Gobernantza eta koherentzia estrategikoa.**
   Zuzendaritzak eta gobernu-organoek funtsezko zeregina dute egitura egonkorraren eta ad hoc antolaketaren arteko koherentzia ziurtatzeko, baita kooperatibaren helburuekin lerrokatzeko, osotasunari eraginkortasuna kentzen dioten bikoiztasunak eta gainjartzeak saihestuta (ikus *6. kapitulua*).

4. **Jardunaren aitortza ikuspegi dualetik.**
   Jardunaren ebaluazioak kontuan har ditzake bai egitura egonkorrari egindako ekarpena, bai ad hoc proiektuetan izandako partaidetza eta ikaskuntza kolektiboari egindako ekarpena (ikus 2.2.5,2).

En síntesis, la organización dual articula estabilidad e innovación en el trabajo cotidiano. Más que una distribución de tareas, constituye un marco para integrar eficiencia, aprendizaje, personas y propósito en contextos de cambio.

4.4. Erakunde dualeranzko trantsizioa: baldintzak eta ikaskuntzak.

Erakunde dual baterantz jotzea ez da egiturazko aldaketa hutsa izaten. Batez ere, aldaketa kulturaleko prozesu bat dakar, rolei, jarrerei eta lana eta proiektu kooperatiboan parte hartzea ulertzeko moduari eragiten diena.

Horregatik, trantsizioa prozesu mailakatu eta lagundu gisa planteatu ohi da, kooperatiba bakoitzaren errealitatera egokituta eta pertsonen erritmoei arreta jarrita. Eskema ideal bat diseinatzea baino gehiago, lan egiteko modu berriak praktikan jartzea da kontua, egitura egonkorraren egunerokoa funtzionamendua arriskuan jarri gabe.

Ibilbide horretan, talde kudeatzaileen, gobernu-organoen eta erreferentziazko- inplikazioa faktore bideratzailea da, konfiantza sortzen eta errealismoz aurrera egiten laguntzen baitu.

Logika horren arabera, trantsizioa malgutasunez antola daiteke, zenbait **etapa orientagarritan**:

- Erakunde dualerantz aldaketa egitearen helburuaren diagnostiko partekatua, gaitasunak, tentsioak eta hobetzeko aukerak identifikatu ahal izateko.
- Ad hoc proiektuen esperientzia pilotuak, praktikan ikastea erraztuko dutenak, pixkanaka ezartzeari begira.
- Prestakuntza- eta laguntza-prozesuak, tentsioak murrizteko eta erantzukidetasuna, autonomia eta lankidetza indartzera xedez.
- Eta aldizkako ebaluazioak, eredua doitzen eta, zentzua duenean, progresiboki zabaltzen laguntzeko.

Antolatzeko modu hori finkatzen den heinean, ondorioak izaten dira bai pertsonengan bai erakundean:

- Pertsonengan, ikasteko, sormenerako eta konpromisorako eremuak zabaltzen dira, eta zeharkako gaitasunak garatzen dira.
- Erakundean, belaunaldien arteko trukea, proiektuen bidezko berrikuntza eta hierarkia formaletik haragoko lidergoak agertzea errazten da. Behin-behinekotasuneko egoeran dauden eta egitura egonkorrean leku egoki bat izan dezaketen pertsonak sartzea ahalbidetzen du, hala nola atzerriratuak, aurre-erretiratuak eta erretiratu aktiboak...

Kontuan hartzekoa da, gainera, pertsonek ez dutela modu berean erreakzionatzen aldaketa-prozesuen aurrean. Normalean, batera izaten dira profil bultzatzaileak, zuhurragoak eta eszeptikoagoak. Aniztasun horretaz jabetzeak aukera ematen du prozesuan errealismo handiagoaz aritzeko: funtsezko pertsonei lagunduz, ebidentziak sortuz, gehiengoak aktibatuz eta gehiegizko erreakziorik gabe erresistentziak kudeatuz.

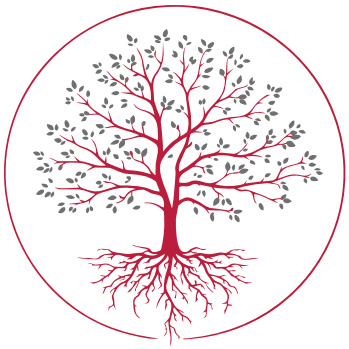
Antolakunde dual bateko ad hoc proiektuen eredu bat:

Adibide batekin azal daiteke ad hoc proiektu baten funtzionamendua antolakunde dual baten barruan. Demagun merkatu berri batean ordezkaritza bat irekitzea erabaki dela. Nahiz eta, hasiera batean, sail komertzialaren ekimen bat dirudien, azterketa xeheago batek erakutsi du enpresaren arlo askori eragiten diola.

Besteak beste, alderdi hauek aztertu behar dira: merkatua (eskaria, balizko bezeroak, lehiakideak eta prezioak), produktuaren egokitzapen teknikoa, eskura dauden ekoizpen gaitasunak, helmugako herrialdearen egoera logistikoa eta arautzeari dagokiona, bai eta ordezkaritza berriari lotutako finantza eta zerga-alderdiak ere. Antolamendua eta alderdi operatiboak ere kontuan hartu behar dira, hala nola sistema informatikoen egokitzapena, hizkuntza bat baino gehiagoren arteko bizikidetza, ordezkaritzaren kokapena eta arduradunaren hautaketa, besteak beste.

Horrelako erabaki bat hartzeko, beharrezkoa da enpresako zenbait arloren ikuspegiak bateratzea. Antolaketa dualean, aldi baterako proiektu-talde (ad hoc) baten bidez egiten da hori. Talde horretan, inplikatutako arloetako pertsonek hartuko dute parte. Hala, egitura egonkorraren ezagutza espezializatuak zeharka antolatzen dira proiektua zehazteko, hasieratik kontuan hartuta haren inplikazio guztiak, eta horrek erraztu egiten du bai erabakiak hartzea, bai gerora horiek inplementatzea eta tartean diren pertsonen artean ezagutza garatzea.

(Ikus 7. eranskina. Dinamika eta profilak aldaketa-prozesuetan).



5. kapitulua

Ezagutza sortzea eta jarduna ebaluatzea.

Erakunde dualaren logikak ezagutza nola sortzen den eta pertsonen ekarpena nola aitortzen den berrikustera garamatza. Bi gai horiek estu lotuta daude. Izan ere, ikastea, lankidetzan aritzea eta aintzatespena prozesu beraren parte dira.

Atal honek bi dimentsio osagarri ditu ardatz:

- Ezagutzaren sorrera eta kudeaketa, lana, ikaskuntza eta berrikuntza lotzen dituen ezagutza-prozesu kolektibotzat hartuta (5.1).
- Jardunaren ebaluazioa, logika dual horretara egokitua, eguneroko lanari egindako ekarpena nahiz proiektuetan parte hartzea, lankidetza eta ikaskuntza partekatua aitortzeko aukera ematen duena (5.2).

Helburua ez da sistema bakarra zehaztea, baizik eta esparru bat eskaintzea, ezagutzak zirkulatu dezan, pertsonek beren ekarpenaren zentzua uler dezaten eta kooperatibak bere praktikatik ikasteko aukera izan dezan.

5.1. Ezagutza sortzea eta kudeatzea.

Antolaketa dualaren ikuspegitik, ezagutza ez da baliabide bakandua. Aitzitik, eguneroko lanean eraikitzen den eta antolamendua hobetzera bideratzen den ikaskuntza-prozesu partekatu bat da.

Ikaskuntza hori bai egitura egonkorrean —Lantaldeen bidez— eratzen da, bai eta ad hoc egituran ere —proiektuen bidez—, non askotariko esperientziek eta begiradek bat egiten duten. Bi eremuek elkar indartzen dute, eta aukera ematen dute:

- Pertsonak eta haien autonomia profesionala garatzeko,
- Ezagutza kolektibo erabilgarri eta eskuragarriko oinarri bat eraikitzeko,
- Lankidetzan eta konpromisoan oinarritutako ikaskuntza-kultura bat zaintzeko

Logika horren arabera, bi ikaskuntza-bide ditugu, elkarren osagarri: *harreman-bidea eta hausnarketa-bidea*.

A. Harreman-bidea: ezagutza, elkarrekintza bidez.

Harreman-bidearen abiapuntua ideia sinple bat da: ezagutzaren zati handi bat pertsonen arteko elkarrekintzaz sortzen da, partekatutako lanaren, elkarrekin hitz egitearen eta arazoak batera konpontzearen bidez.

Ikasteko modu hori, batez ere, honako hauetan aktibatzen da:

- Diziplinarteko ad hoc proiektuetan.
- Ingurunearekiko harremanean (bezeroak, hornitzaileak, unibertsitateak, zentro teknologikoak).
- Lantaldeetan egiten den eguneroko lanean.

Azken eremu horretan, ohiko tresna bat **Ezagutzen Matrizea** da. Matrize horrek aukera ematen du modu partekatuan (matrizea publikoa eta autoebaluagarria da) bistaratzeko talde barruko zereginen ezagutza-maila, eta parekoen arteko ikaskuntza orientatzeko. Gaitasunak homogeneizatu baino gehiago, osagarritasuna aitortzen eta elkarren arteko laguntzak planifikatzen laguntzen du.

Eskala erraza erabiltzen du —zeregina ez ezagutzetik irakasteko gaitasunera— eta partaidetza bidez eraikitzen da. Horrela, eguneroko lana ikaskuntza partekatuko eremu naturala bihurtzen da, ikastea eta ekoiztea bereizi beharrik gabe.

Honi erantsita, Ezagutzen Matrize bat eta ezagutza horiek ebaluatzeko irizpideen eredu bat ageri da.

Matriz conocimientos Lantalde XX

	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4	Tarea 5	Tarea 6	Tarea 7	Tarea 8
Persona 1	4		1	4			1	4
Persona 2	3	4	1	2	1	2	2	4
Persona 3	1		1	3	2	3	1	1
Persona 4			4	1	3	2	3	4
Persona 5	4		4	2	1	2	1	2
Persona 6	2			1	3	2	3	
Persona 7	3	2	2	1			3	
Persona 8	1	2	4	2	3	4	2	1

0tik 4ra bitarteko eskala erabiltzen du (ezezagutzatik irakasteko gaitasuneraino), eta kolektiboki eraikitzen da.

Balioa	Esanahia
(bete gabe)	Ez du zeregina ezagutzen
1	Oinarrizko ezagutza, laguntza behar du
2	Ezagutza aurreratua, autonomiaz betetzen du zeregina.
3	Hobekuntza edo irtenbide esanguratsuak gehitu dizkio zereginari.
4	Irakasteko eta ezagutza beste batzuei transmititzeko gaitasuna

Hala, eguneroko lana ikaskuntza partekatuko eremu naturala bilakatzen da.

B. Hausnarketa-bidea: ezagutza azterketa gisa.

Hausnarketa-bideak harreman-bidea osatzen du, ikaskuntzari sistematikotasun handiagoa emanez. Banakako azterketa, eguneratze teknikoa eta profil profesional bakoitzerako garrantzia duen ezagutza dira haren zutabeak.

Bide horren balizko euskarri bat **Ezagutza Kolektiboaren Oinarri Egituratua** da, zeinak arloz arloko funtsezko edukiak bildu eta lanpostuen profilekin lotzen dituen. Haren funtzioa ez da informazioa metatzea, baizik eta une bakoitzean behar den ezagutza eskuratzea erraztea.

Esparru horretan, **ikaskuntza-matrize pertsonalak** eta antzeko tresnek aukera ematen diote pertsona bakoitzari bere abiapuntua kokatzeko, garapen-helburuak zehazteko eta, behar duenean, erreferenteetan oinarritzeko. Adimen artifiziala helduleku izan daiteke prozesu horretan, edukiak antolatzen edo zalantzak prestatzen lagunduz, gizakion akonpainamendua ordezkatu gabe.

Horren adibide sinple bat dira arlo berri batean hasten diren pertsonak: eduki antolatuak eta erreferentziazko pertsonak eskura edukitzeak apurka integratzen laguntzen du, eta ikusgaitasun gutxiko ikaskuntza informalen beharra gutxitzen du *(ikus 8. eranskina).*

C. Laburpena: ezagutza partekatuko kultura baterantz.

Harreman-bideak eta hausnarketa-bideak ez dute bata bestetik bereizita funtzionatzen. Biek batera, aukera ematen dute ikastea, partekatzea eta ezagutza aplikatzea eguneroko lanaren parte izan dadin, bai egitura egonkorrean bai proiektuetan.

Hauek dira antzeman daitezkeen ondorio nagusiak:

- Erantzukidetasun eta autonomia handiagoa taldeetan,
- Talentua garatzea, ikaskuntza-ibilbide ikusgarriagoen bidez,
- Jardunaren ebaluazio osoagoa, ebaluatu beharreko proiektuen artean sartzen baita ikaskuntza-prozesuetan egindako aurrerapena,
- Ezagutza kolektiboa aberastea, esperientzia partekatutik abiatuta.

Horrela hartuta, ezagutzak elementu erantsia izateari uzten dio, eta proiektu kooperatiboaren dimentsio zentral bat bihurtzen da, praktikatik eutsia eta etengabeko hobekuntzara irekia.

5.2. Jardunaren ebaluazioa: aitortza eta asmoarekiko koherentzia.

Antolaketa dualaren esparruan, jardunaren ebaluazioa errekonozimendu-mekanismoa izan dadila planteatzen da, pertsona bakoitzak proiektu kooperatiboari egiten dion ekarpena ikusarazten laguntzeko.

Haren funtzioa, emaitzak neurtzea ez ezik, eguneroko lanaren eta proiektuetan parte hartzearen arteko koherentzia indartzea ere bada.

Ikuspegi horretatik, ebaluazioak bi dimentsio osagarri biltzen ditu:

- **Ekarpen operatiboa**, egitura egonkorreko lanari lotua eta Lantaldearen adierazleetan jasoa.
- **Ekarpen kualitatiboa**, ad hoc proiektuetan parte hartzeari eta ikaskuntzari lotua.

Hemen aztertutako jardunaren ebaluaziorako mekanismoa ***ordainsari aldakorrarekin*** *lotuta dago*. Izan ere, **ordainsari finkoaren** mekanika, oro har, azterlan honetan jasota ez dauden parametroen araberakoa izaten da.

Esparru horretan, **ordainsari aldakorra** tresna osagarritzat hartzen da, eta aukera ematen du pertsonen ekarpena proiektu kooperatiboaren bilakaerarekin modu malguagoan eta berehalakoan lotzeko.

Dimentsio ekonomikoaz gain, jarduna ebaluatzeak pertsonen **itxaropenei, ekarpenei, ikaskuntzei eta beharrei buruz aldiro hitz egitea** errazten du. Horrela, pertsonen eta erakundearen –aginteak edo arloko arduradunak ordezkatuta– arteko eguneroko harreman objektibo batean parte da.

Prozesu hori eraginkorra izan dadin, beharrezkoa da **agintea dutenak trebatzea**, zenbait gaitasuni dagokionez: lantaldeen kudeaketa; ezagutzak elkarrekin trukatzea, kooperatibaren xedearen esparruan; tentsioak eta gatazkak kudeatzeko gai den lidergo partekatua; eta pertsonei laguntzeko behar den enpatia garatzea, haien konplexutasun osoan, beren ahalmen teknikoak, sormenezkoak eta erlazionalak erabil ditzatela erraztuz.

Horrenbestez, jardunaren ebaluazioa elkarrekiko errekonozimendu eta egokitzapenerako eremu bilakatzen da, ordainsari finkoa baino zurruntasun gutxiagokoa eta erakunde dualaren berezko ikaskuntza- eta erantzukidetasun-logikarekin koherenteagoa.

A. Jardunaren ebaluazioa egitura egonkorrean.

Egitura egonkorrean egindako jardueraren ebaluazioa Lantaldeen mailan zehaztutako helburuetan eta adierazle kuantitatiboetan oinarritzen da. Adierazle horiei esker, ekarpen kolektiboa ikusi eta erreferentzia objektiboak eduki daitezke. Erreferentzia horiek, berriz, Lantalderako planifikatutako helburuen lorpenaren portzentajea ebaluatzen dutenak, hilean edo urtean behin.

Lantaldeak lortutako emaitza modu partekatuan helarazten zaie hura osatzen duten pertsonei. Hala, taldearen logika indartu eta ikuspegi indibidualizatuegiak saihesten dira.

B. Jardunaren ebaluazioa *ad hoc* egituran.

Dimentsio kualitatiboak ad hoc proiektuetan eta horiei lotutako ikaskuntza-prozesuetan izandako parte-hartzea aitortzen du. Horretarako, proiektuen aurrerapenaren eskala erraz bat erabil daiteke —hasten denetik emaitzak lortu eta egitura egonkorrean integratu arte—,

Balioa	Proiektuaren aurrerapenaren deskribapena
0	Hasi gabea
1	Hasita baina aurrerapen eskasarekin
2	Aurrerapen partzialak
3	Helburuak lortuta + inplementatzeko proposamena

Banakako balorazioan, hau hartzen da kontuan:

- Pertsona bakoitzak zenbat proiektutan parte hartzen duen,
- Lortutako aurrerapena,
- Eta egindako ekarpenaren kalitatea.

Ikuspuntu horrek aukera ematen du, azken emaitzen aitortza egiteko ez ezik, prozesuan zeharreko ahalegina, inplikazioa eta sortutako ikaskuntza ere aintzat hartzeko. Ikusi adibide bat 9. eranskinean (Jardunaren ebaluazioaren adibide bat).

C. Doiketa kolektiboa eta proiektu kooperatiboarekin lerrokatzea.

Banakako eta talde barruko jardunaren eta proiektu komunaren iraunkortasunaren arteko loturari eusteko, azken balorazioak kooperatibaren adierazle globalei –EBITDA– lotutako doikuntza edo biderkatzaile kolektibo bat izan dezake. Elementu horrek indartu egiten du norberaren eta taldearen emaitzak erantzukidetasun esparru zabalago batean txertatzen direlako ideia.

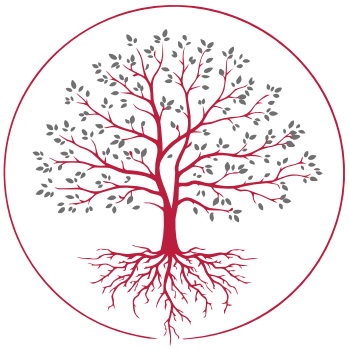
Sintesia.

Jarduna ikuspegi dualetik ebaluatuz, oreka lortu nahi da bi hauen artean:

- Eguneroko lanaren fidagarritasuna eta efizientzia,
- Proiektuetan parte hartzea, ikaskuntza eta berrikuntza.

Horrela ulertuta, ebaluazioak irizpide behagarrietan bermatzen da, gardentasuna bultzatzen du eta konfiantzan, aitortzan, enpatian eta helburu partekatuarekiko konpromisoan oinarritutako kultura kooperatiboari laguntzen dio, emaitzen neurketa hutsa egin ordez.

.



6. kapitulua

Gobernantza, kontratu psikologikoa eta antolaketa-konpromisoa.

Antolaketa-ereduen berrikuntzan, **gobernantzak** garrantzia du bai antolaketaren aldaketa bai proiektu kooperatibo osoa bultzatzeko eta sostengatzeko.

Testuinguru horretan, elkarlanaren eta diziplina guztien arteko lankidetzaren bidez **ezagutza garatzeko**, konfiantzazko, konpromisozko eta aintzatespenezko inguruneak behar dira, parte hartzea eta ikaskuntza erraztuko dutenak.

Horrenbestez, lidergo kooperatiboa bihurtzen da ardatz, irizpidean, laguntzan eta erantzukizun partekatuan oinarrituta, pertsonen eta prozesuen zuzeneko kontrolean oinarritu beharrean.

Ikuspegi horrekin, atal honek hauek jorratzen ditu:

1. *Gobernantza eta lidergoa antolaketa dualean.*
2. *Pertsonaren eta kooperatibaren arteko kontratu psikologikoa, eta antolamendu-kultura.*
3. *Pertsonen konpromisoa, begirada kooperatiboz eta Gallup txostenarekin lotuta.*

6.1. Gobernantza eta lidergoa antolaketa dualean.

A. Gobernantza kooperatiboa.

Mondragon Esperientzia Kooperatiboan, gobernantzaren abiapuntua kontu sinple baten onarpena da: erakunde orotan daude tentsioak eta mugak. Kooperatiba batean askotariko interesak daude —pertsonen eta sistemaren artean, epe laburraren eta luzearen artean, banakoen interesen eta guztion ongiaren artean, emaitza ekonomikoen eta balioen artean—, eta interes horiek ezin dira beti erabat lerrokatu. Tentsio horiek ez dira desagertzen, baina arretaz eta erantzukizunez kudea daitezke.

Ikuspegi horrekin, gobernantza ez da borondate onean eta etengabeko adostasunean soilik oinarritzen. Arau argiak, egitura egokiak eta erabaki koherenteak behar ditu, proiektu komunari denboran eusteko.

Haren funtzio nagusia ez da soilik erregulatzea edo ordezkatzea, baizik eta kooperatiba bideragarria izaten laguntzea, xedearen, emaitzen eta konpromisoaren arteko arrazoizko orekari eutsiz.

Ildo horretan, gobernantzak, lidergoak eta ebaluazioak lotura estua dute elkarrekin: gobernantzak esparrua ezartzen du, lidergoak praktikan jartzen du eta ebaluazioak egindako ekarpenak aitortzen eta finkatzen laguntzen du.

Ikuspegi hori zenbait printzipiok orientatzen dute:

- **Proiektu komuna ikustea**, berehalako emaitzetatik harago begira.
- **Koherentzia lortzen saiatzea** adierazitako balioen eguneroko erabakien artean.
- **Ziurgabetasuna onartzea**, ikasteko aukera ematen duen hutsegitearen eta erabakitzeko beldurrez ezer ez egitearen arteko bereizketa eginez.
- **Erantzukizunak partekatzea**, parte-hartzea benetako inplikazioa dela ulertuta.
- **Guztion ongia babestea**, horrek erabaki zailak hartzera behartzen gaituenean ere**.**

B. Lidergo kooperatiboa.

Printzipio horietatik abiatuta, pentsa daiteke ordezkaritza-organoetako lidergoa proiektu komunaren zerbitzura dagoen aldi baterako erantzukizun bat dela, eta ez protagonismo pertsonaleko eremu bat.

Aldi berean, antolakuntza-lidergoa ez da gutxi batzuengan kontzentratzen, eta ez dagokio zuzendaritzako posizio formalei soilik: erakundearen maila guztietan gauzatzen da, baldin eta pertsona batzuen lana, neurri handiagoan edo txikiagoan, beste batzuen erabakien, orientazioaren edo laguntzaren mende badago.

Ildo horretan, beste pertsona batzuk bere mende dituen pertsona orok lidergo bat hartzen du bere gain, eta, horrekin batera, lanari, informazioari eta bere taldeko pertsonei buruzko erantzukizun espezifiko bat. Lider izatea ez datza aldaketaren berezko tentsioak ezabatzean, baizik eta komunitatea hautsi gabe horiek kudeatzean, erabakiak azalduz, informazio garrantzitsuaren berri emanez eta horrek ekar ditzakeen kostuak norberaren gain hartuz.

Lidergo horrek dimentsio pedagogikoa eta harremanekoa ere badu. Berekin dakar egoera konplexuak ulertzen laguntzea, helburu partekatu bat eraikitzen laguntzea eta bai pertsonen jardunari bai beren ongizateari arreta jartzea.

Haren balioa ez da boterearen arabera neurtzen, baizik eta proiektuaren koherentziari eusteko, konpromiso kolektiboa indartzeko eta kooperatibaren jasangarritasunaren oinarri diren giza oinarriak zaintzeko gaitasunaren arabera, 5.2 atalean aztertutakoaren ildotik.

C. Gobernantza-organoak eta lidergo partekatua.

Ekosistema kooperatiboan hartutako esperientziatik abiatuta, lidergoa modu partekatuan gauzatzeko joera dago, funtzio osagarriak dituzten organoen artean banatuta. Lidergo-modu hori lagungarria izan daiteke antolaketa dualerako trantsizioan laguntzeko, askotariko begiradak eta erantzukizunak konbinatzen baititu.

- **Lehendakaritzak eta Artezkaritza Kontseiluak** zaintza instituzionaleko funtzioa hartzen dute beren gain, eta helburu kooperatiboa, epe luzerako koherentzia, Bazkideen Batzarrean hartutako erabakiak betetzea eta erabakien legitimitatea zaintzen dituzte, batez ere ziurgabetasun handiagoko testuinguruetan.
- **Gerentziak eta Zuzendaritza Batzordeak** eguneroko kudeaketarekin lotzen dute esparru instituzional hori, efizientzia operatiboa ikaskuntzarekin eta berrikuntzarekin bateratzeko, eta beste pertsona batzuek erantzukizunak berenganatu ahal izateko egoerak sortzen dituzte.
- **Kontseilu Sozialak** kooperatibaren eta pertsonen arteko harremana zaintzen du, kontratu psikologikoari eusten, entzutea bideratzen eta eguneroko esperientziatik erabaki konplexuak ulertzen lagunduz.

Oro har, organo horiek lidergo kooperatibo partekatuko sistema bat osatzen dute, hierarkian baino gehiago osagarritasunean oinarritua. Lidergo-modu horrek erabakitzeko, ikasteko eta egokitzeko gai den erakunde bati eusten laguntzen du, proiektu kooperatiboaren kohesioa eta zentzua mantenduta.

D. Kooperatiben arteko gobernantza: sistema gisa ikastea.

Kooperatibek beren zalantza, esperientzia eta arazoen berri ematen badizkiete elkarri, litekeena da MEK ekosistema osoa indartzea. Ikuspegi horretatik, kooperatiben arteko gobernantza elkarri laguntzeko eta elkarrekin ikasteko espaziotzat har daiteke. Esperientziak eta ikuspegiak kontrastatzea lagungarria da irizpidea taldean eraikitzeko, ez bakarka.

Praktikan, kooperatiben arteko gobernantza hori honelako dinamiketan gauzatzen da:

- Hainbat kooperatibatako gobernantza-organoetako kideen arteko trukea.
- Ebaluazio eta laguntza partekatuak.
- Jardunbide egokiak identifikatzea eta zabaltzea.

- Lehendakaritza eta kudeaketa-talde berriei laguntzea.
- Hausnarketarako eta ikaskuntzarako espazio komunak.

Dinamika horiek lidergo kooperatiboa indartzen eta antolaketa ikaskuntzarako kondizio onuragarriak sortzen laguntzen dute. Gai hori sakonago landuko da 3. zatian, zeinean kooperatiba bakoitzak Mondragon Esperientzia Kooperatiboaren esperientzia osoaren barruan duen dinamika planteatzen den.

6.2. Pertsonaren eta kooperatibaren arteko kontratu psikologikoa eta antolamendu-kultura

Aurreko atalen ildotik, epigrafe honek pertsonaren eta kooperatibaren arteko lotura du ardatz. Horretarako, **kontratu psikologikoaren** nozioa erabiltzen da, hau da, eguneroko esperientzian eratzen den konpromisora hurbiltzeko modu bat, akordio formaletatik harago, eta erakundearen kulturarekin harreman estuan..

— Enpresaren esparruan, kontratu psikologikoa esan ohi zaio pertsonaren eta erakundearen arteko elkarrekiko espektatiben multzoari. Dokumentu idatzietan jasota ez dagoen arren, eragin nabarmena du konfiantzan, inplikazioan eta laguntzeko prestasunean, eta egunero igartzen da, lan-harremanetan eta lidergo-estiloetan.

— José María Arizmendiarrietak bultzatutako kooperatiben tradizioan, ideia horrek esanahi zabalagoa du. Kooperatiba “ez da bazkideentzat, bazkideena baizik” esateak gogora dakarkigu lotura bat, zeinaren barruan dauden erabakietan parte hartzea, erantzukizunak batera hartzea eta proiektu komunarekin konprometitzea.

— Ikuspegi horretatik, pertsonaren eta kooperatibaren arteko kontratu psikologikoa **kultura partekatu** baten barruan eratzen da, eta kultura horrek elkarrenganako espektatibei zentzua ematen laguntzen du.

Kontua ez da soilik alde bakoitzak zer espero duen bestearengandik, baizik eta zer esparrutan interpretatzen diren erabakiak, lidergoa, errekonozimendua, justizia eta konpromisoa bera.

— Kontratu hori denborarekin egokitzen da eta eguneroko esperientzian eraikitzen da. Haren sendotasuna, neurri handi batean, *pertsonek adierazten diren **balioen**, adosten diren arauen, maila guztietako lidergoaren eta praktika errealen artean hautematen duten koherentziaren araberakoa da*. Koherentzia hori zaintzen bada, lotura indartu egiten da; ahultzen bada, ahuldu daiteke.

Testuinguru horretan, konpromisoa nekez nagusitzen da. Partaidetza- eta ikaskuntza-esperientzia errealen bidez finkatu ohi da, eta esaten, erabakitzen eta egiten denaren arteko jarraitutasunaren bidez.

Antolaketa dualak kontratu psikologiko hori ikusgarri bihurtzen den eremuak ematen ditu:

- **Lantaldeak**, autonomiaz, asmo partekatu batekin eta lidergo on batekin funtzionatzen badute.
- **Ad hoc proiektuak**, zeinen bidez erronka berriei heldu eta beste profil batzuekin ikas daitekeen;
- **Ezagutza partekatuko dinamikak**, aitortza egiten dietenak bai metatutako esperientziei bai sormenezko ekarpenei**.**

Ikuspegi horretatik, antolaketa dualak, lana egituratzeaz gain, konpromisoa modu zehatzean eta bizitasunez adierazten lagun dezake.

Lotura hori jasangarria izan dadin, garrantzitsua da **espektatiben lerrokatzea** zaintzea:

- *Pertsonek* zentzua duen lan bat, ikasteko aukerak, lan-giro ona, aintzatespena eta balioekiko koherentzia espero ohi dituzte.
- *Kooperatibak* konpromisoa, erantzukidetasuna, parte-hartze aktiboa eta laguntzeko prestasun solidarioa espero ohi ditu.

Oreka hori esplizitua denean eta praktikan zaintzen denean, kontratu psikologikoa indartu ohi da, eta proiektu kooperatiboak sendotasuna eta jarraitutasuna lortzen ditu.

A. Antolaketa-kultura, kontratu psikologikoaren euskarri.

Mondragon Esperientzia Kooperatiboan, antolaketa-kulturak nortasuna, eguneroko praktikak eta etorkizuneko asmoak lotzen dituen esparru gisa jokatzen du, zer egiten den, zergatik egiten den eta proiektu kooperatibo gisa norantz egin nahi den ulertzen laguntzeko.

Kultura hori elkar indartzen duten hainbat mailatan oinarritzen da:

- **Sorrerako balioak**, hala nola pertsonaren duintasuna, lanaren zentraltasuna, lankidetza solidarioa eta lurraldearekiko konpromisoa;
- **Formalizatutako balioak**, printzipio horiek arau eta konpromiso partekatu bihurtzen dituztenak: lanaren nagusitasuna kapitalaren gainetik, ordainsarien ekitatea eta demokrazia partizipatiboa, besteak beste;
- Eta **ingurunearekiko** harremana, esperientzia kooperatiboak ibilbide luzeagoko begiradaren, balio partekatuaren eta jasangarritasunaren alde egiten baitu.

Kultura hori ez da automatikoki transmititzen. Zaindu egin behar da, eta eguneroko jardunarekin kontrastatu. Prozesu horretan, gobernantza-organoek zeregin garrantzitsua dute, diskurtsoaren eta erabakien arteko koherentzia zaindu, parte-hartzea sustatu eta ikaskuntza kolektiboa bultzatzen baitute.

Horrela, antolaketa-kulturak pertsonaren eta kooperatibaren arteko kontratu psikologikoa indartzen du, eta zentzu eta erantzukizun partekatuko inplikazioa errazten duen ingurune bat sortzen laguntzen du.

(Ikus 10. eranskina- Kultura eta balioak MEKen- eta 11. eranskina- Kultur arteko kudeaketea globalizazinoan-)

6.3. Pertsonen konpromisoa: begirada kooperatibo bat, Gallup txostenarekin lotuta *(12 eranskina)*

Pertsonen konpromisoa *elementu garrantzitsua da edozein erakunderen iraunkortasunerako.*

Motibazioaz edo gogobetetzeaz gain, lotura eduki ohi du lanaren zentzuaren pertzepzioarekin, proiektuarekiko konfiantzarekin, pertsonaren eta erakundearen (arduradunak edo agintariak ordezkatuta) arteko harremanaren kalitatearekin eta lan-giroarekin.

- Esparru horretan, konpromisoa esperientzian eraikitzen den prozesutzat hartzen da, ez-augarri indibidual edo eskakizun formaltzat baino gehiago.
- Tradizio kooperatiboan, konpromisoa parte-hartzearekin, ikaskuntza partekatuarekin, erantzukidetasunarekin eta errotzearekin lotzen da, helburu komun batekiko koherentzian. Dimentsio horiek aurreko ataletan azaldu dira, eta inplikazioa pixkanaka haz daitekeen testuinguru bat osatzen dute.

Begirada hori osatzeko, baliagarria da kanpoko erreferentziak aintzat hartzea, hala nola **Gallup Workplace Report 2026 txostenarekin** (12. eranskina), zeinak laneko konpromisoari eta ongizateari buruzko 2025eko datu globalak ematen dituen.

Txostenak 90 herrialdetako eta 56 sektoretako 180.000 talde baino gehiago aztertzen ditu.

Gallupek hiru egoera bereizten ditu, nagusiki:

- *Pertsona konprometituak,* beren lanarekiko lotura sentitzen dutenak
- *Pertsona ez-konprometituak,* beren egitekoa loturarik ezarri gabe betetzen dutenak;
- *Pertsona deslotuak,* beren lana frustrazioz edo atxikimendurik gabe bizi dutenak.

Txostenak azpimarratzen du, gainera, harremana dagoela loturarik ezaren eta ondoez emozional handiarekin. Zenbait kasutan, langabezian egotearen parekoekin. Ondorioen artean, hauek nabarmentzen dira:

- Konpromiso gutxi izatearen inpaktu ekonomikoa, mundu-eskalan, 10 bilioi dolarrekoa izan zen, hau da, munduko BPGaren % 9. Pertsonen % 20k zuten konpromisoa 2025ean, hau da, 3 puntu gutxiago 2023an baino (% 23).
- Ongizatea handitu egiten da enplegatuek beren lana berez eraikitzailea eta besteentzat onuragarria dela hautematen dutenean.
- Zuzeneko lidergoaren eragina taldeen konpromisoan; talde baten konpromisoaren %70 bere arduradunaren jokabidearen araberakoa da. Ikus lidergo eta gobernantza kontzeptua, 6.1 atala.
- AAk pertsonen produktibitate indibiduala hobetzen du, baina makro mailako onurak lortzea zaila da oraindik.

Empleados comprometidos	Globala	AEB	EB	España	Mondragon E.K.
Konprometituak	20	31	12	10	?
Ez-konprometituak	64	52	73	76	?
Deslotuak eta aktiboak (beste lan baten bila)	16	17	15	15	?

12. eranskinean, modu zabalagoan jasota daude Gallup 2024 Txosteneko (2023ko datuekin) gai hauek: konpromisoa, osasun mentala, gerenteen rola...

— Hala ere, Gallupen ikuspegian ez daude Mondragon Esperientzia Kooperatiboaren zenbait elementu zentral, hala nola *jabetzan parte hartzea, lana kapitalaren gainetik egotea, ordainsarien ekitatea, lurralde-errotzea eta erantzukidetasun demokratikoa. Horregatik, erreferentzia baliagarria da, baina ez da nahikoa konpromiso kooperatiboaren espezifikotasuna atzemateko.*

Begirada hori zabaltzeko, aintzat har daitezke ezagutzan eta jasangarritasunean oinarritutako zenbait adierazle osagarri.

— Barne Ezagutza Gordina (BEG): antolakunde batek, ikaskuntza, berrikuntza eta gizarte-balioa elkarrekin lotuz, ezagutza esanguratsua sortzeko, partekatzeko eta aplikatzeko duen ahalmenean kokatzen du ardatza. Kooperatiba batean, ikuspegi horrek honako ideia hau sendotzen du: ezagutza elkartasunaren eta lehiakortasun jasangarriaren oinarrietako bat dela.

— Haren osagarri, Ezagutzaren Indize Globalak (GKI) analizatzen du zer gaitasun duten herrialdeek ezagutza ekoizteko eta hedatzeko, hezkuntzaren, ikerketaren, digitalizazioaren eta ingurune instituzionalaren bitartez.

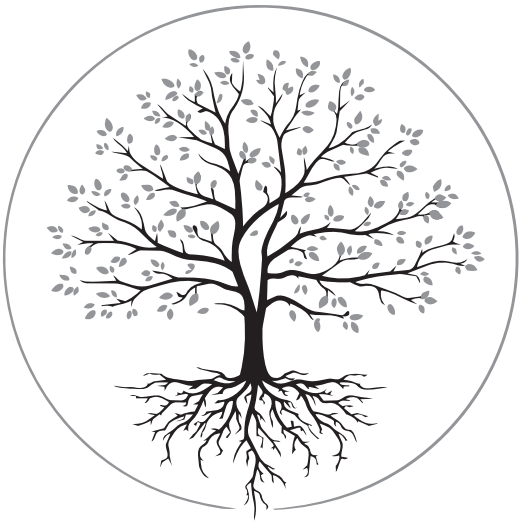
Bateratuta, ikuspegi horiek lagungarriak dira konpromisoa kokatzeko, banakoen motibazioetan ez ezik, erakunde batek edo ekonomia-eskualde batek sortu eta mantendu dezakeen ikaskuntza- eta ezagutza-ekosisteman ere.

Azken sintesia.

6.3 puntuan jasotako begiraden arabera, pertsonen *konpromisoa* konfiantzazko eta zentzu partekatuko ingurune batean ekarpenak egiteko, ikasteko eta parte hartzeko aukerarekin lotuta dago.

Ildo horretan, **Gallupen** ondorioak bat datoz antolaketa-ingurunearen garrantzia azpimarratzean —batez ere lidergoarena, argitasunarena eta pertsonen zaintzarena—, konpromisoaren eta ongizatearen funtsezko faktore gisa.

Ikuspegi kooperatibo batetik, emaitza horiek ideia bat indartzen dute: konpromisoa ez dagoela soilik jarrera indibidualen mende, eta denboran zehar eraikitzen dela, antolaketa-dinamika partekatu gisa.



2ª zatiaren bukaera

Kapitulu honetan adierazi da antolaketa-ereduen berrikuntza ez datzala egitura berriak gehitzean bakarrik, baizik eta eguneroko lanean egonkortasuna, ikaskuntza eta berrikuntza uztar daitekeen egoerak sortzean. Ildo horretan, antolaketa malgu-duala dugu proiektu kooperatiboari eusteko esparru bat, gero eta konplexuagoa eta aldakorragoa den testuinguru batean.

Ikuspegi horretatik, lan duinak dimentsio kognitiboa azpimarratzen du: ikastea, irizpidea ematea, lankidetzan aritzea eta erantzukizunak hartzea benetako lanaren parte dira. Gaitasun horiek ez dira modu uniformean adierazten, eta, horrenbestez, beharrezkoa da pertsona bakoitzarekin eta haren gaitasunekin eta bizi-unearekin harreman bereizi bat izatea. Horrek lidergoaren zeregina indartzen du, maila guztietan.

Ezagutza sortzea, jarduna ebaluatzea eta gobernantza elkarri lotutako eremuak dira, eta, koherentziaz artikulatzen direnean, lanaren zentzua, konpromisoa eta proiektu kooperatiboaren jasangarritasuna indartzen laguntzen dute.

Ikuspegi horrek atea irekitzen dio 3. zatiari, zeinean ekosistema kooperatiboaren sendotzea jorratzen den, ekosistema hori taldean ikasi eta eboluzionatzen duten kooperatiben eta zeharkako erakundeen saretzat hartuta.



Korporazio neuronala eta ezagutza partekatua.

Hitzaurrea

3. zati honetan, aurreko bietan hasitako ibilbidea burutuko da.

– 1. zatian aro-aldaketa jorratu da, baita lan egiteko, ikasteko eta balioa eratzeko moduetan izan duen inpaktua ere, konplexutasun eta interdependentzia handiagoko testuinguruetan ezagutzak duen garrantzi gero eta handiagoa azpimarratuz.

– 2. zatian, aztergai izan da nola erantzun diezaioketen kooperatibek eszenatoki horri, egonkortasuna eta berrikuntza bateratzen dituzten antolaketa-ereduen bitartez –antolaketa duala–, ikaskuntza eta ezagutzaren sorrera eguneroko lanean txertatutako dimentsiotzat hartuz.

Oinarri horretatik abiatuta, begirada **MONDRAGON Corporationera** zabalduko dugu orain, ezagutzara bideratutako kooperatiben arteko ekosistematzat hartuta. Haren indarraren arrazoi bakarra ez da kooperatiben batuketa hutsa, baizik eta haien artean eta esperientzia kooperatiboa osatzen duten zeharkako erakundeekin eratzen diren harremanen dentsitatea eta kalitatea.

Ikuspegi horretatik, garrantzi berezia du oinarrizko kooperatiben eta bigarren mailako kooperatiben —esaterako, Mondragon Unibertsitatearen, Lagun Aroren, Laboral Kutxaren eta Otaloraren— arteko elkarreraginak. Bigarren mailako kooperatibak ezagutzaren zirkulazioa, esperientzia kolektiboaren metaketa eta sistema osoaren ikaskuntza partekatua errazten duten nodo espezializatutzat hartuta.

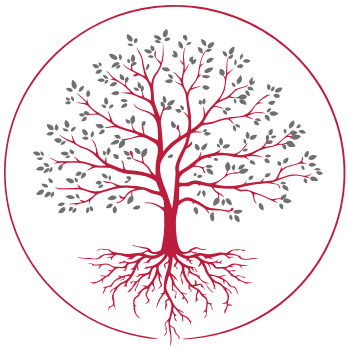
Azterketaren muina, beraz, ezagutza transmititzeko eta sortzeko harreman-dinamika horiek dira, egitura korporatiboaren beste dimentsio batzuk (sektore-dibisioak, etab.) berariaz jorratu gabe, eta arreta emanez, lehenbizi, ikaskuntza partekatuko prozesuei.

Logika neuronal horren arabera, egokia da **korporazio neuronalaren** ideia: sare bizi bat, zeinean kooperatibek eta zeharkako erakundeek beren autonomia operatiboa mantentzen duten eta, aldi berean, ezagutza sortzera, transferitzera eta berritzera bideratutako interdependentzia-prozesuetan parte hartzen duten, denboran zehar eraikitako konfiantza, elkarrekikotasun eta erantzukidetasunezko harremanetan sostengatuta.

- **Kongresuko Esparru Dokumentuak** azpimarratzen du autonomia kooperatiboa erantzukizun partekatuarekiko koherentziaz gauzatzen dela, eta
- 2025-2028 **Politika Sozioenpresarialak** elkarrekiko lankidetza, talentua eta konpromisoa identifikatzen ditu proiektu komunaren ardaztzat (ikus 13. eranskina).

Erreferente horietatik abiatuta, kapituluak ***korporazio neuronalaren*** ideia jorratzen du, ***modu kolektiboan ikasten eta eboluzionatzen duen ekosistema gisa***.

(Iñigo Ucinen hitzetan, “Mondragonen baleki Mondragonek zer dakien...”)



8. kapitulua

MONDRAGON, ezagutzara eta berrikuntzara bideratutako korporazioa

3. zatiaren sarreran adierazitakoari segida emanez, MONDRAGON **kooperatiben arteko ikaskuntza-ekosistematzat** har daiteke. Kooperatiba-multzo batek baino gehiago, sare batek bezala funtzionatzen du, zeinean ezagutza kooperatiben eta zeharkako erakundeen arteko harremanen bidez sortzen den eta zirkulatzen duen.

Ikuspegi horretatik, haren indarra ez datza erakunde bakoitzaren gaitasunetan bakarrik, baizik eta **multzoa artikulatzen duten konexioen kalitatean** ere, eta horrek aukera ematen du kolektiboki ikasteko eta eboluzionatzeko, "**korporazio neuronal**" modura deskriba daitekeen dinamika batean.

Esparru horretan:

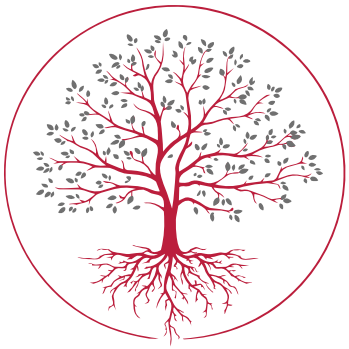
- *Ezagutza ez da baliabide tekniko independentetzat hartzen, eskarmentuak, aniztasunak eta kooperazioak bat egiten dutenean aktibatzen harreman-prozesutzat baizik*. Digitalizazioak, trantsizio ekologikoak eta lehiakortasun globalak markatutako ingurune batean, elkarrekin ikasteko gaitasun hori bereziki garrantzitsua da egoera konplexuak interpretatzeko eta banaka nekez eman litezkeen erantzunak sortzeko.
- *Taldearen barne-aniztasuna* —sektoreei, teknologiei, lurraldeei eta lan-ibilbideei dagokienez— aberastasun kognitiboaren iturri bihur daiteke. Lotura egiteko baldintzak betetzen direnean, aniztasun hori mesedegarria da bai ezagutzaren sorrerarako bai *teknikaren eta antolamenduaren berrikuntzarako*. Berrikuntza hori ez datza noizean behineko hausturetan, pixkanaka hobetzeko eta egokitzeko prozesuetan baizik.

— *Kooperatiben tradizioan*, ezagutzak historikoki bateratu ditu gizartea eraldatzera bideratutako jakintza tekniko, sozial eta praktikoak. *Korporazio neuronalaren logikaren arabera*, ezagutza horrek zirkulatzeko, kontrastatzeko eta kooperatiben artean konektatzeko beharra du, praktika sendoagoak eta jasangarriagoak sortzeko. Berrikuntza, horrenbestez, egonkortasuna eta bilaketa uztartzen dituen etengabeko prozesua da.

Ikuspegi horretatik, ezagutzara eta berrikuntzara bideratutako korporazio baterantz aurre egiteko oinarrizko zenbait baldintza bete behar dira, itxura osoz:

- Askotariko esperientzien arteko trukea erraztuko duten eremuak eta dinamikak egotea;
- *Ikaskuntza kooperatiboko* politikak, ezagutzaren transferentzia bultzatzeko kooperatiba bakoitzaren autonomia errespetatuz;
- Eta etengabeko *ikaskuntza*, esperimentazioa eta pixkanakako hobekuntza lanaren zati natural modura *baloratzen eta aitortzen dituen kultura bat*.

Oro har, MONDRAGON *korporazio neuronaltzat* har daiteke, zeinean ezagutza eta berrikuntza —bai teknikoa bai antolamenduzkoa— ondasun partekatutzat hartzen diren, proiektu kooperatiboaren jasangarritasunaren zerbitzura.



9. kapitulua

Korporazioa ulertzeko bi modu: zentralizatua eta neuronala

Aurreko ataletan adierazi den bezala, korporazio bat antolatzeko moduak eragina du erabakiak hartzeko, ezagutza zirkularazteko eta egoera konplexuei aurre egiteko eran. Begirada konparatu bat eginik, erabilgarria izan daiteke gaur egun enpresen alorrean dauden bi antolaketa-ikuspegi nagusi elkarrengandik bereiztea, MONDRAGONen kasua argiago ulertzeko.

A. Eredu zentralizatua.

Eredu zentralizatua ohikoa da *enpresa-talde handietan*, eta egitura hierarkikoen inguruan egituratzen da. Horietan, erabaki estrategikoak zentro korporatibo batean biltzen diren. Mota horretako antolakundeetan:

- Unitate operatiboek ekimenerako aukera mugatua dute, eta koordinazioa, batez ere, kontrol-mekanismo formaletan oinarritzen da.
- Ikuspegi horrek gaitasuna erakutsi du koherentzia eta homogeneotasuna bermatzeko nolabaiteko egonkortasuna duten inguruneetan, batez ere finantza-irizpideak eta epe *laburreko eraginkortasun-irizpideak* lehenesten direnean.
- Hala ere, baliteke zailtasun handiagoak izatea *testuinguru aldakorragoetan* ezagutza banatua mobilizatzeko, arintasunez egokitzeko edo lurralde- eta antolamendu-aniztasuna nabarmen integratzeko.

B. Eredu neuronala.

Eredu neuronala, berriz, elkarrekin lotutako nodoen sare bat da, egitura hierarkiko bat baino gehiago.

Ikuspegi horretan, nodo bakoitzak —kooperatibak, negozio-unitateak edo zeharkako erakundeak— autonomia handia du, eta partekatutako erreferentzietatik abiatuta koordinatzen dira bata bestearekin.

Ezaugarri komun batzuetan oinarritu ohi da:

- *Erantzukizunez gauzatutako* autonomia, errealitate produktibo eta sozialetik gertukoa.
- *Helburu komun bat*, multzoaren koherentzia- eta kohesio-elementu gisa jarduten duena.
- *Informazio- eta ezagutza-truke horizontalagoak*.
- *Konfiantzan eta lankidetzan oinarritutako harremanak*.
- Eta *erresilientzia banatu* bat, sistemaren aniztasunari eta sustraitzeari lotua.

Antolaketa-mota hori ikus daiteke bai sare-erako egitura irekiagoetarantz eboluzionatu duten korporazioetan —adibidez, Siemens korporazioan—, bai kooperatiben arteko ekosistema konplexuetan ere, hala nola MONDRAGONen, non koordinazioa harreman-mekanismoetan oinarritzen den batez ere, eta ez hierarkia formaletan.

C. Konparazio orientagarri bat.

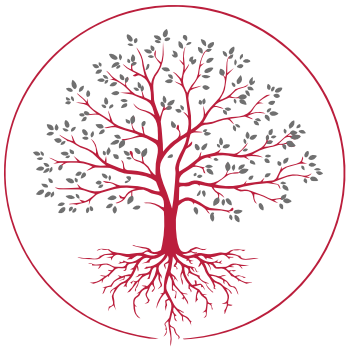
Bi ikuspegien arteko konparazioaren helburua ez da hierarkia itxi bat ezartzea, irakurketa-esparru bat eskaini baizik:

- *Eredu zentralizatuetan*, gobernantza hierarkikoagoa izan ohi da, inbertsioak neurri handiagokoak, ezagutzak modu jakin batean zuzenduta zirkulatzen du eta lurralde-errotzea ahulagoa izaten da,
- *Ikuspegi neuronaletan*, gobernantza harreman banatuetan oinarritzen da, ezagutzak irekitasun handiagoz zirkulatzeko joera du, eta lurraldearekiko loturak garrantzi handiagoa du.

Era berean, egitura zentralizatuagoetan berrikuntza-dinamika modu erreaktiboagoan sortzen da, eta sareko ereduek, berriz, joera dute ikaskuntza kolektiboan oinarritutako dinamika proaktiboagoak bultzatzeko.

Erresilientziari dagokionez, eredu neuronalak berezko dituen dibertsitateak eta gaitasunen banaketak egokitzeko gaitasun handiagoa eman diezaiokete multzoari.

(Ikus 14. eranskina: Siemens–MONDRAGON analisi konparatiboa).



10. kapitulua

Gobernantza ikuspuntu neuronalarekin: ezagutza eta aniztasuna.

Mondragon ekosistemaren gobernantzak koherentzia du bai *Kongresuko Esparru Dokumentua*rekin —zeinak autonomia kooperatiboa, lanaren lehentasuna eta barne-demokrazia azpimarratzen dituen— bai 2025–2028 *Politika Sozioenpresarialarekin*, *zeinean* elkarrekiko lankidetza proiektu komunaren ardatz garrantzitsu bat den.

Esparru horretan, gobernantzaren xedea lankidetza indartzea da, kooperatiben autonomia higatu gabe, baita multzoaren artikulazioa erraztea ere. Artikulazio horrek hau dakar: askotariko errealitateak lotzea, diziplina arteko eta belaunaldien arteko ezagutza sustatzea, erantzukizunak bideratzea eta erabakiak hartzeko erreferentzia partekatuak eskaintzea.

Ikuspegi horretatik, *ekosistema neuronalaren gobernantza* elkarren artean lotutako hainbat eremu edo dinamikatatik abiatuta deskriba daiteke.

1. esparrua- Aniztasuna artikulatzea.

Taldearen sektore-, lurralde- eta antolaketa-aniztasuna ez da bigarren mailako kontua, **kooperatiba-ekosistemaren egiturazko ezaugarri** bat baizik. Homogeneizatu beharreko faktore gisa kudeatu beharrean, aniztasun hori ikasteko, egokitzeko eta erresilientzia izateko iturri garrantzitsua da. Esparru horretan, gobernantzak funtsezko zeregina du, **harreman-guneak, esparru-akordioak eta jardunbide partekatuak sortzen baititu**, eta horiek koordinatzeko aukera ematen baitute, baina uniformatu gabe, multzoaren koherentziari eutsiz errealitate bakoitzaren autonomia urratu gabe.

Logika horren arabera, **Mondragon Corporationen** Politika Sozioenpresarialak azpimarratzen du komenigarria dela kooperatiben balioetatik gertuko beste erakunde eta errealitate batzuekiko **harremanak zabaltzea eta artikulatzea**, baita **eragin ekonomiko eta sozialeko guneetan aktiboki parte hartzea** ere. Orientazio horrek indartu egiten du ingurunera irekitako proiektu kooperatiboaren ikusmoldea, non barruko eta kanpoko aniztasuna ez baita mugatzat hartzen, baizik eta gaitasunak zabaltzeko, aliantzak sortzeko eta kooperatibismoaren zentzu eraldatzailea gero eta interdependenteagoak diren testuinguruetan proiektatzeko bektoretzat.

2. esparrua- Erantzukizunen banaketa erantzukidea. Subsidiariotasun-printzipioa.

Subsidiariotasun-printzipioa ideia sinple batetik abiatzen da: erabakiak beren jatorriko ekoizpen- eta gizarte-errealitatean kokatzen dira, eta beste maila batzuetara igotzen dira haien irismenak, konplexutasunak edo inpaktuak hala gomendatzen duenean.

Ikuspegi horrek ez dakar zatiketarik, autonomiaren eta integrazioaren arteko oreka dinamikoa baizik. Europar Batasunean gertatzen den antzera —non estatu kideek eskumen zabalak eta, aldi berean, erronka kolektiboei aurre egiteko esparru komunak dituzten, eta erresilientzia-dinamika hori erronken arabera aldatuz doan—, antolaketa neuronalak tokian tokiko erabakimena konbinatzen du koordinatuta jarduteko aukera ematen duten erreferentzia komunekin.

Logika horri jarraituz, egitura korporatiboek eta zeharkako erakundeek babesa eta laguntza ematen dute, eta multzo osoa artikulatzen dute. Haien egitekoa lankidetza erraztea, bakarka garatu ezin diren gaitasunak ematea eta beharrezkoa denean ekosistema ordezkatzea da. Hala, erantzukidetasuna indartzen da, eta erantzukidetasun horrek autonomia babesten du kohesioa ahuldu gabe.

3. esparrua- Xede partekatuaren bitartez lerrokatzea.

En un ecosistema descentralizado, el propósito da coherencia. La gobernanza contribuye a mantener este propósito a través de marcos comunes, procesos deliberativos y evaluaciones que conectan el trabajo cotidiano con los objetivos colectivos del proyecto.

4. esparrua- Ikaskuntza eta laguntza-mekanismoak.

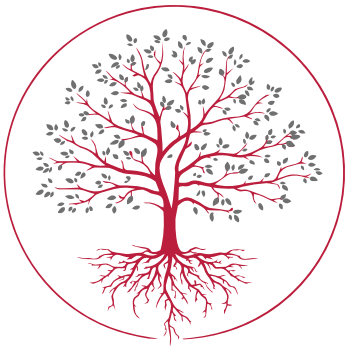
Ekosistema neuronalaren gobernantzak kooperatiben arteko ikaskuntza-mekanismo egonkorrak ditu: gobernu-organoen arteko esperientzia-trukea, ebaluazio lagundua, jardunbide egokien zabalkundea eta erantzukizunik garrantzitsuenak berenganatzen dituztenentzako babesa. Lanabes horiek kalitate instituzionala sendotzen dute, eta aukera ematen dute zuhurtzia estrategikoa eta ingurune konplexuetan aurrea hartzeko gaitasuna bateratzeko.

Sintesia.

Oro har, pentsa daiteke MONDRAGON ekosistemaren gobernantza kooperatiba desberdinen arteko harremana, ikaskuntza eta kohesioa errazten duen koordinazio-modu bat dela. Kontrol-geruza berriak gehitu ordez, haren zeregina **taldeari ikasteko, koordinatzeko eta denboran eboluzionatzeko aukera ematen dioten egoerak sortzea eta zaintzea** da.

Edgar Morinek dioen bezala, testuinguru gero eta konplexuago honetan, hausnarketa estrategikoa egiteko beharrezkoa da multzoari, aldeei eta horiek lotzen dituzten harremanei arreta eman diezaiekeen begirada bat. Batez ere, erronkei ikuspegi bakanduetatik heldu ezin zaienean. Agertoki itxiak aurreikusi beharrean, baterako irakurketa egitea da kontua, estrategia pixkanaka doitzeko aukera izateko.

Ildo horretan, **José María Arizmendiarrietak** gogorarazten zuen bezala, “kooperatiben arteko elkartasuna zentzuz eta heldutasunez hazteko bide bat da”.



11. kapitulua

Erakunde transbertsalak: azpiegitura komun bat.

MONDRAGONeko zeharkako erakundeak —Mondragon Unibertsitatea, Laboral Kutxa, Lagun Aro, Otalora eta elkartasun-funtsak— ekosistema kooperatiboaren funtzionamendua sostengatzen duen azpiegitura komun baten zatiak direla pentsa daiteke. Haien ekarpena ez da zerbitzu espezializatuak ematea soilik. Aitzitik, zerikusia du kooperatiba bakoitzean, bakarka, nekez garatuko liratekeen gaitasun partekatuen sorrerarekin, konexioarekin eta zirkulazioarekin.

Kongresuko Arauen Dokumentuak eta 2025–2028 Politika Sozioenpresarialak aitortzen dute antolakunde horiek multzo osoaren oreka-elementuak direla. Ikuspegi horretatik, haien funtzio nagusia proiektu komunaren koherentzia indartzea da, ikaskuntza kolektiboa eta ereduaren jarraitutasuna erraztuz, kooperatiben autonomiari trabarik egin gabe.

1. Azpiegitura komunari egindako ekarpenak.

Erakunde bakoitzak, bere esparrutik, azpiegitura partekatu horren dimentsio batzuei egiten die ekarpena:

- **Mondragon Unibertsitateak** gaitasunak ematen ditu prestakuntzaren, ikerketaren (kooperatibetako I+G+b zentro sektorialak osatuz) eta ezagutzaren transferentziaren alorretan, jakintza akademikoa eta esperientzia kooperatiboa lotuz ekosistemaren benetako erronken inguruan.

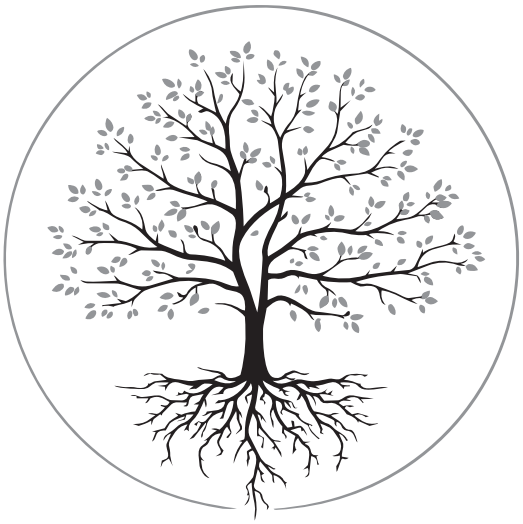
- **Lagun Arok** multzoaren egonkortasunari laguntzen dio, gizarte-babesa eta enpleguari laguntzeko mekanismoak kudeatuz, une zailei eta trantsizioko egoerei aurre egiteko funtsezko ezagutza metatuz.
- **Laboral Kutxak** irakurketa ekonomiko partekatua eskaintzen du, finantzazio eskuragarria, gertutasuna eta lurralde-errotzea uztartuz, eta eraldaketa ekonomikoko prozesuen ulermen komuna erraztuz.
- **Otalorak** lidergorako eta gobernantza kooperatiborako gaitasunak indartzen ditu, kultura eguneratzera eta irizpide partekatuak eraikitzera bideratutako hausnarketa- eta ikaskuntza-guneak sortuz.
- **Kooperatiben arteko elkartasun-funtsak (FED eta FEI)** egitura konplexuetan baliatzeko erantzukidetasunezko eta ikaskuntza kolektiboko mekanismoak dira, eta sistemaren kohesioa sendotzen dute.

Erakunde horiek kooperatibei atxikita dihardutenean, azpiegitura komuna indartu ohi da, eta handitu egiten da multzoaren ikasteko, egokitzeko eta lankidetzan jarduteko gaitasuna (*ikus 15. eranskina*).

2. Azpiegitura komuna eta ingurunearekiko harremana.

Azpiegitura komuna ez dagokio taldearen barne-esparruari bakarrik. Zeharkako erakundeek ere zeregin garrantzitsua dute ingurunearekiko harremanetan, kanpoko sareekiko, Europako programekiko eta ezagutza trukatzeko guneekiko konexioa errazten baitute.

Posizio horretatik, ikaskuntza lokala prozesu sozial, teknologiko eta ekologiko zabalagoekin lotzen duten interfaze gisa jarduten dute, eta, aldi berean, proiektu kooperatiboaren lurralde-errotzeari eusten diote. Barne-koherentziaren eta irekiera progresiboaren konbinazio horrek ekosistemak identitaterik galdu gabe eboluzionatzeko duen gaitasuna indartzen du.

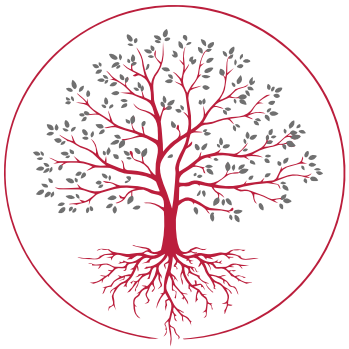


3. zatiaren bukaera

Korporazio neuronala ez da iritsi beharreko helmuga bat: elkarrekin ibiltzeko modu bat da. Haren balioa ez datza inongo egitura formaletan, baizik eta kooperatibek eta zeharkako erakundeek denboran zehar ehundu dituzten harremanen kalitatean

—konfiantzan, elkarrekikotasunean eta ikasteko nahian oinarritutako harremanak—.

Kapitulu honetan, erakutsi nahi izan dugu bide hori eginda dagoela, neurri batean. Kondizioak ez dira asmatu behar: zaindu eta zabaldu egin behar dira. Kooperatiben arteko truke-eremuak, bakoitzaren autonomia errespetatzen duten ezagutza-politikak eta ikaskuntza kolektiboa lanaren dimentsio naturaltzat (ez zeregin gehigarritzat) tratatzen duen kultura bat.



Azken hitza

Honaino ekarri gaituena zaindu, aurrera egiten jarraitzeko.

Azterlan hau amaituta dago, baina uste dugu guztiz burutu gabe dagoela. Esperientzia kooperatiboa bera bezala, prozesu irekia da.

Orrialdeotan zehar, ibilbide bat egin dugu, aro-aldaketatik abiatuz —2008ko eta 2020ko krisiak, trantsizio demografikoa, teknologikoa eta klimatikoa, eta, azkenaldian, Geopolitikaren eklosioa—, eta eszenatoki horretan funtsa galdu gabe erantzuteko gai diren antolaketa- eta lankidetza-moldeetarantz aurrera eginez. Ibilbide hori, funtsean, ez da berria: José María Arizmendiarrietak marraztutako bera da, pertsona bere patuaren egile izateko egoera jarri behar dela adierazi zuenean.

Baina berria da uste sendo horri eutsi behar zaion testuingurua.

Ezagutza: lehen, baliabide, eta orain lotura.

Lan honi ekin genionean, sakoneko galdera zen nola sortu eta kudeatu behar den ezagutza kooperatibetan. Denboraz, konturatu ginen galdera horrek beste bat zekarrela berekin, are sakonagoa: nolako harremanek eta antolaketa-ereduak ahalbidetzen dute ezagutza sortzea, zirkulatzea eta berritzea?

Erantzuna ez datza informazio-sistemetan, ezta plataforma digitaletan ere, nahiz eta biak lagungarriak izan. Lan-eremuen kalitatean dago, pertsonen arteko konfiantzan, ikasitakoa partekatzeko prestasunean eta bestela pentsatzen dutenengandik ikasteko borondatean. Ezagutza, hartara, ez da metatzen den aktibo bat: zaintzen den lotura bat da.

Hori da, beharbada, Mondragon Esperientzia Kooperatiboak ematen duen ikasgairik iraunkorrena: elkartasuna ez dela aitortutako balio bat soilik, azpiegitura kognitibo bat baizik. Kooperatibek zailtasun berdinak dituztenean, elkarren esperientziak erkatzen dituztenean eta erantzunak batera eraikitzen dituztenean, elkarri laguntzeaz gain, kolektiboki adimentsuago bihurtzen dira.

Irauten duten hiru tentsio.

Azterlan hau bukatzean, ekosistema kooperatiboak hurrengo urteetan kudeatu beharko dituen eta antolaketa-eredu batek ere bere kasa konpondu ezin duen hiru tentsio identifikatu genituen:

Lehenengoa eraginkortasunaren eta berrikuntzaren arteko tentsioa da. Antolaketa dualak biekin batera bizitzeko esparru bat eskaintzen du, baina haren jasangarritasuna ziurgabetasuna txertatzen duen, huts egitea ikaskuntzaren osagaitzat onartzen duen eta premiazkoaz harago pentsatzeko denbora babesten duen kultura bat izatearen mende dago.

Bigarrena autonomiaren eta elkarren arteko lankidetzaren arteko tentsioa da. Kooperatiba bakoitzak bere errealitatea du, bere historia, bere pertsonak. Korporazio neuronala denboraz eraikitako konfiantzatik eta batzen gaituena bereizten duena baino baliotsuagoa dela sinestetik sortzen da.

Hirugarrena ondarearen eta berrikuntzaren arteko tentsioa da. Arizmendiarrietaren ondarea ez da erantzun bat —orientazio bat da—. Eguneratzeak ez du errepikatzea esan nahi, baizik eta une historiko bakoitzean geure buruei galdetzea zer egingo lukeen pertsona zentroan jarri zuen hark, hemen eta orain pentsatu beharko balu.

Hitz bat lan hau posible egin dutenei buruz.

Azterketa hau, berez, deskribatzen duenaren eredu txiki bat da. Askotariko ibilbideak dituzten pertsonen arteko elkarrizketatik jaio da —kooperatibei, unibertsitateari, enpresari oro har, hausnarketari lotutako ibilbideak—; denbora, ideiak, desadostasunak eta ikaskuntzak partekatu dituzten pertsonengandik. Eskerrik asko zuen lanagatik eta ekarpenengatik. Baina, era berean, ez zen posible izango ALEk —Arizmendiarrietaren Lagunak Elkarteak— hainbat urtez eraiki duen elkarrenganako konfiantzarik gabe, ez eta Suspertzen eta Ausartzen azterlanek ematen duten jarraitutasunik gabe, haiek izan baitziren gure aurretik eta haiek orientatu baikintuzten.

Azken gonbidapena.

«Bizitasunaren ezaugarria ez da irautea, birjaiotzea eta egokitzea baizik.»

Arizmendiarrietaren esaldi hori, azterlan hau hasi eta bukatzen duena, ez da aipu hutsa. Programa bat da. Birjaiotzeak ez du esan nahi hutsetik abiatu behar denik: funtsezkoa dena begi berriekin orainaldira ekartzea esan nahi du.

Mondragonen kooperatibismoak une zailetan erakutsi du hori egiteko gai dela. Hurrengo urteetako erronka ez da berez desberdina: ausardia bera eskatzen du jada balio ez duena berrikusteko, zentzua ematen dionarenganako fideltasun bera, eta ikasteko prestasun bera elkarrekin, praktikan, pertsonak erdigunean jarrita—.

Ezagutza Bidea. Ez du amaierarik: norabidea du.

Anexos

Hitzaurrea

Eranskinetan, kapitulu nagusietan landutako edukiak sakondu eta dokumentatzen dira. Hiru bloketan antolatzen dira, azterlanaren logika berari jarraituz.

1. kapituluaren eranskinetan (1.tik 5.era) aro-aldaketari buruzko ebidentzia dago: enplegu kooperatiboaren erresilientzia, elkartasun-funtsak, trantsizio demografikoa, kultura-aniztasuna eta Europako testuinguru geopolitikoa.

2. kapituluaren eranskinetan (6.etik 12.era) antolaketa dualaren oinarriak zabalago azaltzen dira: bezeroarekiko harremana, ezagutzaren kudeaketa, aldaketa-profilak, jardunaren ebaluazioa, kultura kooperatiboa eta pertsonen konpromisoa.

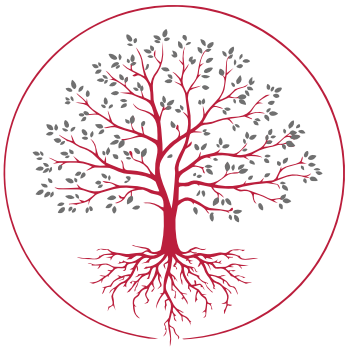
3. kapituluaren eranskinetan (13.etik 15.era) kooperatiben arteko ikuspegia zabaltzen da: politika sozioenpresariala, beste korporazio batzuekiko analisi konparatiboa eta zeharkako erakundeen zeregina, ezagutzaren azpiegitura partekatu gisa.

Nola irakurri eranskin hauek

Eranskin bakoitza bereiz irakur daiteke, baina zentzu osoa hartzen du atxikita doan kapituluarekin lotuta.

“Mondragonen baleki Mondragonek zer dakien...” —Iñigo Ucin—

Azterlan osoan presente dagoen galdera hori eranskin hauetarako inspirazioa ere bada: metatutako ezagutza ikusaraztea.



1. zatiaren ERANSKINAK

1. Eranskina- Ekosistema Kooperatiboaren erresilientzia.

Enpresen deslokalizazioari eta errotzerik ezari aurre eginez, enplegua mantentzea.

Kooperatibek beren irabaziak berrinbertitzen jarraitu dute, beren estrategien kontrol politikoari eutsiz eta enplegua mantentzen saiatuz, ekonomia-testuinguru latzetan ere.

Erantsitako koadroan ikus daiteke enpleguaren bilakaera 2008-2023 aldian.

ENPLEGUARI BURUZKO DATUAK	2008. urtea Finantza-kri.	2011. urtea	2014. urtea Fagorren kri.	2017. urtea	2020. urtea COVIDa	2023. urtea	% 2023/2008	Area / Ekosistemako % 2023an
Ekosistema koop. dauden pertsonak guz.	96.100	87.233	77.765	84.916	86.586	87.200	90,7%	
Banaketa-eremua	42.000	38.000	35.000	38.000	38.523	38.916	92,7%	44,6%
Finantza-eremua	3.000	3.000	2.800	2.900	2.900	2.900	96,7%	3,3%
Hezkuntza-eremua	510	570	630	740	850	960	188,2%	1,1%
Ekosistemako Industria-eremua	50.590	45.663	39.335	43.276	44.313	44.424	87,8%	50,9%
Industria-eremuaren azterketa kokapena-ren arabera								
Pertsona kop. Ekosistemaren Industria-eremuan	50.590	45.663	39.335	43.276	44.313	44.424	87,8%	Kokapen/ Industriala % 2023an
Industria-eremua (EAE)	27.100	24.250	21.400	23.550	22.700	23.298	86,0%	
Industria-eremua (E. gainerako erkidegoak)	14.890	12.913	11.035	12.008	12.800	12.687	74,7%	
Industria-eremua (kanpokoa)	8.600	8.500	6.900	7.718	8.813	8.439	98,1%	
Datuak kontrastatzeke eta grafikoetan jartzeke								

(1. koadroa – Iturria: MONDRAGON Korporazioaren memoriak)

2. eranskina- Kooperatiben arteko Elkartasun Funtsak.

Enpleguan eragin nabarmena duen eraldaketa ekonomiko sakoneko testuinguru batean, ekosistema kooperatiboak barne-malgutasuneko eta birmoldaketa profesionalerako mekanismoak sortu ditu, langileen kohesioa zaintzera bideratuta.

Tresna horien artean, Lagun Arok kudeatzen duen Enplegu Laguntzarako Funtsa nabarmentzen da, langabezia, birkokapenak, aurre-erretiroak eta kalte-ordainak artatzeko baliabide solidarioak bideratzen dituena.

Enplegu Laguntzarako Funtsa.

	Langabezia	Behin behineko birkokapena	Behin betiko birkokapena	Aurre-erretiroa	Kalte-ordaina	Lanbide-birmoldaketa	Guztira
Enplegurako laguntza Finantza-krisian 2008-2016	57.937	29.294	24.914	96.300	12.404	472	221.321
Urteroko batezbestekoa 2008-2016	6.437	3.255	2.768	10.700	1.378	52	24.591
2007-2023 aldiarekiko %	58,1%	43,5%	39,3%	60,5%	62,9%	57,1%	53,6%
Enplegurako laguntza Pandemia 2020-2021	32.498	10.110	9.393	10.575	2.497	103	65.176
Urteroko batezbestekoa 2020-2021	16.249	5.055	4.697	5.288	1.249	52	32.588
2007-2023 aldiarekiko %	7,9%	15,0%	14,8%	6,6%	12,7%	12,5%	15,8%
En. lagun. Krisirik gab. urteak 2007; 17-18-19; 22-23	9.284	27.914	29.154	52.237	4.826	252	35.863
Media al año sin crisis (6)	1.547	4.652	4.859	8.706	804	42	5.977
% sobre el periodo 2007-2023	9,3%	41,5%	45,9%	32,8%	24,5%	30,5%	8,7%
Enplegurako laguntza guztira, 2007-2023 urteak	99.719	67.318	63.461	159.112	19.727	827	410.164
Figura bakoitzaren % guztizkoarekiko	24,3%	16,4%	15,5%	38,8%	4,8%	0,2%	100,0%

(2. koadroa - Iturria: Lagun Aroren memoriak)

Funtsak 2008 eta 2023 artean izandako bilakaera aztertuz, ondorio hauek atera daitezke:

1. Finantza-krisiari emandako erantzuna (2008-2016). Bederatzi urteko aldi horretan, funtsak 221,3 milioi euro bideratu zituen guztira, hau da, 2023ra arte inbertitutako guztiaren % 53,6. Zenbateko hori urteko 24,6 milioi euroko batez bestekoaren parekoa da, batez ere krisiaren ondoriozko langabeziari, birkokapenei, aurre-erretiroei eta kalte-ordainei aurre egiteko erabilia.

2. Pandemian egindako esku-hartzea (2020-2021). Bi urte eskasean, funtsak 65,1 milioi euro bideratu zituen, hau da, 2023ra arte metatutako guztizkoaren % 15,6. Ahalegin horrek (32,5 milioi urteko, batez beste) erakusten du sistema kooperatiboa gai dela osasun- eta ekonomia-larrialdiko egoera baten aurrean azkar erantzuteko.

3. Normaltasun-aldietan egonkortzea. Gainerako sei urteetan (krisirik eta pandemiarik gabe), funtsak 135,8 milioi euro bideratu zituen, urtean 6 milioi batez beste. Horrek agerian uzten du funtsa edukiz eta erregulartasunez erabiltzen dela, doikuntza arruntetarako eta laguntza profesionaleko prozesuetarako.

4. Laguntzen sailkapena (2008-2023). Funtsak, orotara, 410 milioi euro bideratu ditu, honela banatuta:

   - 100 milioi (% 24) langabezia-egoeretarako.
   - 120,7 milioi (% 29,4) birkokapen-prozesuak arintzeko.
   - 159 milioi (% 38,8%) aurre-erretiroak finantzatzeko.

5. Egitura-elkartasuna eta eraginkortasun operatiboa Aurre-erretiroen partida da handiena: guztizkoaren % 38,8. Eta birkokapenak datoz ondoren (% 31,9). Birmoldaketa profesionaleko ekintzak, berriz, kooperatibek finantzatu dituzte zuzenean, pertsonak birkokatu ondoren. Horrek baliabideen kudeaketan bereizketa funtzional argia erakusten du.

Enplegu Laguntzarako Funtsaren funtzionamenduak adierazten du, tresna antizikliko gisa duen eraginkortasun teknikoa ez ezik, egitura-elkartasun handia ere baduela, Lagun Arori elkartutako kooperatiben ekarpen espezifikoen bidez finantzatzen baita osorik.

3. eranskina- Demografia, immigrazioa eta prestakuntza: kooperatiben iraunkortasunerako erronkak

Demografia

Gai hau aztertzeko, Lagun Aroko bazkide mutualisten adin-piramidea hartu da erreferentziatzat, honi erantsitako 2008 eta 2023 urteen arteko taula konparatiboaren arabera.

	2008			2023		
	Guztira	Guztizkoaren %		Guztira	Guztizkoaren %	
>60	725	%2,3		1.210	%4,0	
55-59	2.996	%9,5	>50 urte	4.180	%14.0	>50 urte
50-54	3.524	%11,2	**%23,1**	6.299	%21,1	**%39,1**
45-49	3.509	%11,2		6.703	%22,4	
40-44	4.673	%14.9	50>X>35	4.579	%15,3	50>X>35
35-39	6.395	%20,4	**%46,4**	2.890	%9,7	**%47,4**
30-34	6.211	%19,8		2.030	%6,8	
25-29	2.898	%9,2	<35 urte	1.482	%5,0	<35 urte
<25	462	%1,5	**%30,5**	5,38	%1,8	**%13,5**
	31.393	%100,0		29.911	%100,0	
		Batez besteko adina: 40,92			**Batez besteko adina: 45,9**	

Fuente: memorias Lagun Aro

Lagun Aron kotizatzen duten mutualisten adin-piramidearen bilakaera (2008-2023)

- Lagun Aroko bazkide mutualisten batez besteko adina 40,9 urtetik (2008an) 45,9 urtera (2023an) igo da. Hots, batez besteko adina urtebete igo da hiru urtean behin.
- 50 urtetik gorako mutualisten ehunekoa nabarmen handitu da, % 23tik % 39ra
- 35 urtetik beherakoen proportzioa zeharo murriztu da aldi berean, % 30,5etik % 13,5era.

Aldaketa demografiko horiek erronka dira eredu kooperatiboaren iraunkortasunerako, batez ere ezagutzaren transmisioari eta prestakuntza-premia berrietara egokitzeari dagokienez.

EAEko biztanleria-aurreikuspena, 2039rako.

Estatistikako Institutu Nazionalaren (INE) 2024-2039rako biztanleriari buruzko txostenak aurreikuspen hau egiten du Euskadirentzat:

EAEko biztanleriaren eta atzerrian jaioen aurreikuspena, 2024-2039

EAE	2024		2039		aldea	%
Biztanle-kop. guztira	2.227.746		2.265.934		38.188	1,7
Atzerrian jaioak	294.759	%13,2	513.243	%22,7	218.484	74,1
Bertan jaioak	1.932.987		1.752.691		-180.296	-9,3

INEren demografia-txostena, Euskadi 15 urte barru — 2024ko ekaina

1. Euskadiko biztanle nazionalen kopuruaren murrizketa -% 9,3koa izango da hurrengo 15 urteetan, 2024-2039
2. Horrekin batera, atzerrian jaio eta Euskadin bizi direnen kopurua 2024ko 294.759tik (% 13,2) 2039ko 513.243ra (% 22,7) igaroko da

3. Estatuko gainerako erkidegoetan ere nabarmen egingo du gora atzerritarren populazioak: 2024ko % 18,1etik, 2039ko %28,6ra.

Immigrazioak zahartzearen eragina partzialki arindu dezakeen arren, aurreikuspenek iradokitzen dute migrazio garbi positiboa ez dela nahikoa izango Europaren gainbehera demografikoa iraultzeko. “Joera demografiko horren arabera, biztanleria aktiboa zaharragoa izango da, eta horrek eragina izan dezake produktibitatean eta berrikuntza-gaitasunean.”

Euskadin jaio ez diren biztanleen hezkuntza-maila (2022).

Eustaten datuen arabera, 2022an Euskadin jaio gabeko 16 urtetik gorakoak 157.638 ziren. Hau da haien banaketa, hezkuntza-mailaren arabera:

Jatorria	Guztira	Lehen Hezkuntza	Bigarren Hezkuntza eta LH	Goi-mailako hezkuntza
Europa	36.943	16.415	7.350	13.178
Afrika	41.034	28.073	7.874	5.087
Amerika	67.025	28.729	18.676	19.620
Asia eta Ozeania	12.636	7.861	2.263	2.512
Guztira	157.638	(%51,4) 81.078	(%22,9) 36.163	(%25,6) 40.397

Zenbakiek adierazten dute presentzia erlatibo handiagoa dutela hezkuntza-maila baxu eta edo ertainetan, bereziki Afrikatik eta Asiatik datozenen kasuan. Horri kontrajarrita, europar eta amerikarrek portzentaje altuagoak dituzte goi-mailako hezkuntzari dagokionez.

Euskadiko biztanleria aktiboarekiko konparazioa (2023).

Eustaten Biztanleria aktiboaren kualifikazioaren inkestak (2023) erakusten du Euskadiko biztanleria aktiboaren hezkuntza-profila altua dela:

Hezkuntza-maila	Biztanleria aktiboa	%
Lehen mailako ikasketarik gabe	44.511	4,2
Lehen milako ikasketak	130.403	12,3
Erdi-mailako LH / Bigarren Hezkuntza ez-profesionala	265.966	25,1
Goi-mailako LH / Hirugarren Hezkuntza	616.847	58,3
Total	**1.057.728**	**100**

Profil horrekin bat datoz Hezkuntzako eta Lanbide Heziketako Ministerioaren 2023ko datuak. Horien arabera, Euskadin, helduen (25–64 urte) % 55,7k goi-mailako ikasketak burutu ditu, estatuko batez bestekotik (% 41,54) ondo gora.

Immigrazioaren aniztasun geografikoa eta lurralde-aniztasuna (2024).

2024ko datuen arabera, atzerrian jaiotakoak Euskadiko biztanleria osoaren % 13,5 dira (298.422 pertsona). Jatorriko eskualdeen arabera, honela banatuta daude:

- Latinoamerika: Atzerritar guztien % 46,3. Kolonbia, Nikaragua, Venezuela, Honduras eta Paraguai dira nagusi.
- Afrika: % 24,6; Maroko eta Saheletik dator portzentajerik handiena.
- Europa: % 21,3; batez ere, Errumania, Portugal eta Ukraina.
- Asia eta Ozeania: % 7,8; Pakistanek eta Txinak dute presentzia gehien.

Lurraldeka, atzerriko biztanleriaren banaketa nahiko homogeneoa da hiru lurralde historikoen artean:

- Araba: %15,7 (Vitoria/Gasteiz: %17,1)
- Gipuzkoa: %13,4 (Donostia: %14,5)
- Bizkaia: %13,0 (Bilbo: %16,4)

Hizkuntz eta kultur kidetasuna.

- Hizkuntza: Immigrante latinoamerikar gehienen ama hizkuntza gaztelania da, eta horrek haien gizarteratze linguistikoa errazten du. Aldiz, murritza da, oraindik ere, euskara erabiltzen hasten direnen kopurua, nahiz eta balorazio ona duen kultur integrazioko prozesuaren parte gisa.
- Kultura: Kultur egokitzapena ez da beti berdina. Latinoamerikaren oinarri kulturala antzekoagoa da, eta Afrika eta Asiaren kasuan, berriz, kultur arteko laguntza-politika aktiboagoak behar dira, aldea handiagoa baitago hizkuntzari dagokionez, bai eta arlo soziokulturalean ere.

Ekosistema kooperatiborako inplikazio batzuk.

Immigrazioaren geografia-, belaunaldi- eta kultura-aniztasunak ekosistema kooperatiborako erronka konplexuak eta aukera estrategikoak jartzen ditu mahai gainean:

1. **Laneratze aktiboa**. Aukerak sortzen dira prestakuntza-programak, tituluak homologatzeko programak eta enplegu kooperatiborako pasabideak diseinatzeko, horien bidez immigranteen prestakuntza- eta kultura-aniztasuna aitortzeko.
2. **Kulturen arteko gizarte-kohesioa**. Kultur arteko lan-inguruneak sortzeak kooperatiben barne-kohesioa indartu dezake. Hala, kapital sozial askotarikoagoa eta erresilienteagoa sor daiteke.
3. **Belaunaldien arteko erreleboa eta berrikuntza**. Gazte immigranteak sartzeak ekosistemaren lan-oinarria gaztetzen eta tretasun, ikuspegi eta bizi-ibilbide berriekin dinamizatzen lagun dezake.
4. **Balio komunen bidez erakartzea**. Berdintasunaren, jasangarritasunaren eta guztion ongiaren aldeko apustu kooperatiboa erakargarri izan daiteke immigranteentzat, batez ere gazteentzat, zentzuzko eta egonkortasunezko proiektuak bilatzen baitituzte.

Labur esanda, trantsizio demografikoa eta kultur aniztasun gero eta handiagoa dira Euskadirentzako eta haren ekoizpen-sarerako sakoneko erronka nagusietako bat. Ikuspegi horretatik, ekosistema kooperatiboaren zenbait elementuk –balioek, antolatzeko esperientziak eta ikasteko gaitasunak– egokitzapenerako erantzunak ekar ditzakete. Betiere, bere nortasunarekin eta bere ibilbide historikoarekin modu koherentean artikulatuz gero.

4. eranskina- Geopolitika eta lehiakortasuna.

Hazkunde ekonomiko eta sozialean eragina duten faktore globalak.

Nazioarteko testuingurua eraldaketa sakoneko aldi batean dago. Geopolitikak atzealdea izateari utzi dio, eta egonkortasun ekonomikoan, hornidura-kateetan eta garapen aukeretan eragin zuzena duen faktore bihurtu da. Gaur egun, alde anitzeko lankidetzaren batera, blokeen arteko lehia gero eta handiagoa dugu, bai eta tentsio estrategiko berriak ere.

Egoera horretan, Euskadik eta halako lurraldeek balio-sare globaletan sartzeko, talentua eta inbertsioa erakartzeko eta Europan duten posizioa sendotzeko gaitasuna indartu behar dute. Dinamika horiek ulertzea funtsezkoa da hurrengo urteetako ekonomia- eta antolaketa-estrategiak bideratzeko.

A. Testuinguru berria ezaugarritzen duten faktore globalak.

1. **Tentsio geopolitikoak eta munduko ordenaren zatiketa.**

Potentzia handien arteko lehiak —Estatu Batuak, Txina, Errusia eta Europar Batasuna— ziurgabetasuna eragiten du nazioarteko merkataritzan eta hornidura-kateetan. Ukrainako gerrak, Irangoak... eta bestelako gatazkek protekzionismorako eta merkatuen berrantolaketarako joerak bizkortu dituzte.

2. **Sistema aldeaniztuna eraldatzea.**

Nazioarteko erakundeak zalantza- eta egokitze-prozesu batean daude, eta horrek koordinazio globalerako gaitasuna murrizten du eta lurraldeen, enpresen eta ezagutza-sareen arteko lankidetza-modu berriak sustatzen ditu.

3. **Desberdinkeria ekonomiko gero eta handiagoak.**

Errenten arteko aldeak handitzeak, bai herrialdeen artean bai herrialdeen barruan, gizarte-kohesioa ahultzen du, eta lehiakortasuna, jasangarritasuna eta ongizatea uztartzeko gai diren eredu ekonomikoen beharra planteatzen du.

4. **Aldaketa demografikoak.**

Europako biztanleria zahartzeak eta migrazio-fluxuek erronkak dakarzkiete ongizate-sistemei eta lan-merkatuan egin beharreko belaunaldien arteko erreleboari. Euskadin, haren ezaugarrietako bat jaiotza-tasa baxua denez geri, gai horrek berebiziko garrantzia du

5. **Eraldaketa teknologikoa eta adimen artifiziala.**

Digitalizazioa eta adimen artifiziala ekoizpen-sektoreak eta lan egiteko moduak zehazten ari dira berriz. Prozesu horrek berrikuntzarako aukerak sortzen ditu, baina hezkuntza-, antolaketa- eta lanbide-sistemak egokitzea ere eskatzen du.

6. **Energia trantsizioa eta klima aldaketa**.

Ekonomiaren deskarbonizazioa funtsezko sektoreak eraldatzen ari da, hala nola industria, energia eta garraioa. Lurralde industrialei –Euskadiri, esaterako–, horrek aldi berean dakarzkie erronka eta eraldaketa produktiborako aukera.

7. **Zorpetze orokorra eta presio fiskala.**

Zor publiko eta pribatua handiek gobernu eta enpresen jardute-eremua mugatzen dute, eta berrikuntzan, trantsizio energetikoan eta gizarte ongizatean inbertsio estrategikoak lehenesteko beharra indartzen dute.

B. Europa lehiakortasunaren erronkaren aurrean: Draghi eta Letta txostenak.

Draghi txostenak (2024) ohartarazten du Europaren, Estatu Batuen eta Txinaren arteko produktibitate-arrakala gero eta handiagoa dela. Horren arrazoien artean, besteak beste, kapitalen merkatua zatitzea, I+Gko inbertsioa nahikoa ez izatea eta ikerketaren eta enpresen arteko lotura ahula aipatzen ditu. Haren proposamenen ildoak dira prestakuntza-sistemak ezagutzaren ekonomiara egokitzera, Europako berrikuntza-ekosistema indartzea eta lankidetza erraztuko duten azpiegitura partekatuak garatzea.

Letta txostenak (2023) Europako merkatu bakarrean sakontzea planteatzen du, eta ezagutza ondasun komuntzat hartzea, zeina ikerketa, berrikuntza eta ekoizpen-jarduera artikulatzeko gai den. Horretarako, oraindik zatikatuta dauden merkatuak —kapitalak, energia, telekomunikazioak...— integratzeko aurrera egitea proposatzen du, eta Europako berrikuntza-gaitasunak indartzea.

C. Ondorioak Euskadirentzat eta Mondragonen ekosistema kooperatiboarentzat.

Testuinguru global honek arriskuak ditu, baina aukerak ere bai, industria-oinarri sendoa, teknologia-ahalmena eta lankidetza-tradizioa duten lurraldeentzat.

Lurralde-errotzea eta elkarren arteko lankidetza.

Azkenaldiko krisialdietan —2008ko finantza-krisian eta 2020ko pandemian, konparazio baterako—, Mondragonen eredu kooperatiboak erakutsi du egokitzeko gaitasun handia duela, kooperatiben arteko elkartasunean eta lurraldearekiko loturan oinarrituta. Errotze hori egonkortasun-faktorea da zalantzazko egoera ekonomikoetan.

Ezagutza eta lankidetza publiko-pribatua.

Lehiakortasuna, gero eta gehiago, ezagutza sortzeko, partekatzeko eta aplikatzeko gaitasunaren mende dago. Enpresen, unibertsitateen, teknologia-zentroen eta administrazio publikoen arteko lankidetzak berrikuntza-ekosistemak indartzen ditu, eta ezagutza ekoizpen jarduerara transferitzea errazten du.

Dibertsifikazioa eta autonomia estrategikoa.

Hornidura-kate globalen berrantolaketak eta ekoizpenaren hurbileko birlokalizaziorako joerak aukerak sortzen dituzte industria-sare finkatua eta autonomia fiskala duten lurraldeentzat. Horiek aprobetxatzeko, gaitasun teknologikoak indartu, enpresen arteko lankidetza areagotu eta sistema zientifikoarekin eta Europakoarekin aliantzak sendotu beharra dago.

Laburbilduz, testuinguru geopolitiko berriak arriskuak sortzen ditu, baina, era berean, historian zehar euskal proiektu kooperatiboaren ezaugarri izan diren aktibo batzuen balioa handitzen du: ezagutza partekatua, lurralde-errotzea, enpresen arteko lankidetza eta guztion jarduera ekonomikoaren ikuspegia ongira bideratuta egotea. Elementu horiek, ezagutzarako azpiegitura komun batean egituratzen badira —enpresak, erakundeak eta ikaskuntza-zentroak konektatzeko gai den azpiegitura batean—, lagundu dezakete ekosistema kooperatiboaren egokitzapen-gaitasuna eta lehiakortasuna indartzen, gero eta konplexuagoa den nazioarteko inguru-ne batean.

5. ERANSKINA- Personak eta ezagutza konplejua.

Lan kognitiboaren eta bezeroagazko hartu-emonaren testuinguruan, erakundeen iraunkortasuna, gero eta gehiago, ezagutza sortzeko, alkarbanatzeko eta mobiduarazoteko daukien gaitasun kolektiboaren mende dago. Ezagutza hori ez da bakarrik persona adituena edo funtzino espezializatuena. Aitzitik, proiektuan parte hartzen daben eta helburu partekatuan inpliketan diran personen moltsotik sortzen da.

Konplejutasun hori kudeatzeko, funtzino-, belaunaldi- edo hierarkia-mugetatik harago lankidetzea errazteko gai diran antolakuntza-egiturak behar dira. Ezagutza sortzea, transmitidutea eta askotariko personen artean eraldatzea erraztuko daben egoerak sortzea da helburua. Mueta horretako ezagutzari –zeina ezin dan alkarrengandik bereizitako prozedura edo diziplinetan murriztu– ezagutza konpleju deituko deutsagu hemen.

Ezagutza konplejua: alkarrekintza, askotarikotasuna eta zentzuna.

Edgar Morinen pentsamentu konplejuaren ikuspegitik, ezagutza konplejua askotariko jakintzen arteko alkarreraginagaz sortzen da, eta jakintza horreek ezin dira diziplina bakar baten mugatu, ezta guztiz formalizau edo automatizau be. Mueta horretako ezagutza prozesu kolektibo, sormenezko eta helburu komunetara bideratutakoetan sortzen da. Horretarako, irudimena eta sena behar dira, baita ikuspegi desbardinak eukitea eta, aldi berean, helburu partekatuen inguruan nahita bat egitea be.

Gerardo del Cerro Santamariak dinoan lez, ikuspuntu horrek eskatzen dau personek jarrera proaktiboa eukitea, ikasteko beti prest egotea, ahalegintzeko eta huts egiteko prestasuna, nork bere buruaz gogoetea egiteko gaitasuna eta lankidetzarako borondatea. Ildo horretan, berrikuntza subjektibotasunaren eta inguruneaen arteko loturatik sortzen dala onartu beharra dago, erakundearen barruko eta kanpoko etenbako alkarreragin-prozesu baten.

Begirada horren ondorioz, personak izaki konplejutzat hartzen dira, zeinek, gaitasun teknikoak ezeze, sormen-, afektibidade-, erlazino-, motibazino- eta antolaketa-dimensinoak ere badaukiezan. Halanda ze, antolakundeak talentua, ekimena eta sormena guztiz garatu ahal izateko inguruneak sortu behar ditu.

Desioa, askatasuna eta kudeaketaren mugak.

Ezagutza konplejuaren ezaugarri nagusietako bat da ezin dala kontrol- edo preskripzino-mekanismoen bidez bakarrik aktibau: Nahia eta Askatasuna dagozanean baino ez da aktibetan ezagutza.

Sorkuntzaren bidez ezagutzaz jabetzeko, beharrezkoak dira inpliketako borondatea, ikasteko interesa eta esploretako eta proponiduteko askatasuna. Osogai subjektibo horrek muga argiak ezarten deutsez plangintzan, estandarizazinoan edo kontrolean bakarrik oinarritutako kudeaketa-ereduei.

Sorkuntzaren bidez ezagutzaz jabetzeko, beharrezkoa da inpliketako borondate personala, hau da, kanpoko adierazle eta preskripzinoetara murriztu ezin dan bultzada subjektibo bat. Horregaitik, osogai subjektibo horrek muga argiak ezarten deutsez plangintzan, kontrolean eta estandarizazinoan zentrautako kudeaketa-eredu tradizionalei, zailtasunak daukiez-eta ezagutzaren dimensino askeago eta subjektiboago hori eurenganatzeko.

Muga horreek aitortzeak ez dau esan gura antolaketari eta koordinazinoari uko egiten jakenik. Ostera, onartzen da autonomia arduratsurako, konfiantzarako eta zentzun partekaturako tarteak dagozan lekuetan garatzen dala ezagutza.

Ezagutza, azterketa kolektibo modura.

Testuinguru horretan, ezagutza sortzea ikerketa partekatuko prozesu etenbakoa da, zeozelan. Horretarako, ideak kontrastau behar dira, hipotesi barriakaz ahalegindu, suposizinoak eta praktikak berrikusi, ondo egindakoetatik zein hutsetatik ikasi, emozinoak kudeatu eta entzunez gidatu.

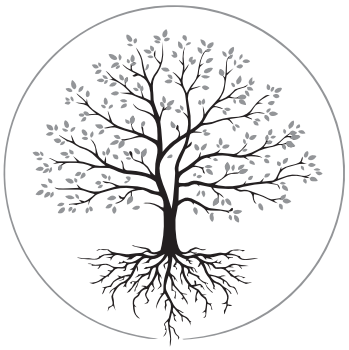
Dinamika horretan, bat egiten dabe **psikologia indibidualak** —persona bakotxari ziurbakotasunari aurre egiteko, bere jakintzak azaltzeko eta besteengandik ikasteko aukerea emoten deutsanak— eta **erakundeen psikosoziologiak**, zeinak *balioen, antolamentu-kulturen, gobernantza-ereduen eta egituren garrantzia* azpimarratzen dauen, sormen-garapenaren baldintzatzaile lez.

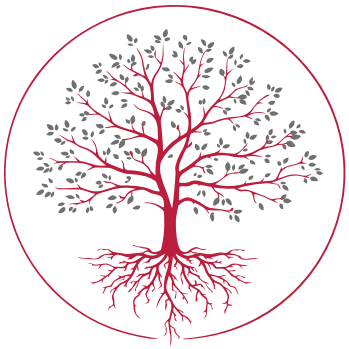
Ikuspegi horretatik, belaunaldi barriek —ondo prestauta eta euren ezagutzak daukan balioaren oso jakitun—, profesionalki ezeze, kognitiboki eta etikoki be hazteko aukerea emongo deutseen inguruneak eskatzen dabez. Erakunde osasuntsuak bilatzen dabez, zentzuna daukien proiektuetara bideratuak, garatzeko eta gizartea eraldatzeko aukerak eskaintzen dabezanak. Fenomeno hori agerian geratu da pandemiaren ostean Estadu Batuetan jazotako “Dimisino Handian” eta halakoetan ikusitako dinamiketan.

Ezagutzara eta xedera bideratutako erakundeetarantz.

Ikuskera horrek ondorio esanguratsuak daukaz antolaketeari jagokonez. Helburua ez da dagozan egiturei ezagutza- edo sormen-osogaiak gehitzea bakarrik, baizik eta antolaketa-eredua oinarritik birpentsetea. Ekoizpenean eta kalidadean bakarrik oinarritutako ikuspegietatik harago joan beharra dago, eta personen jakintza eta sormena balio-proposamenaren parte diran logika bat txertatu.

Horrek esan gura dau antolakundeak proiektu partekatu eta jasangarrietara bideratu behar dirala, lurraldean errotuta dagozan eta eraldatzeko gaitasuna daukien proiektuetara. Ikuspegi horretatik, ezagutza konplejua personen garapen integralagaz eta birsorkuntza sozialagaz konprometidutako erakundeen dimensino zentraltzat hartu leiteke.





2. zatiaren ERANSKINAK

6. eranskina- “Bezeroa bizitzea”, kooperatibaren xedea bizitzeko.

“Bezeroa bizitzea” kontzeptuak erosle eta saltzaileen arteko transakzio soilean oinarritutako ikuspegi tradizionala zabaltzea proposatzen du. Antolaketa Dualaren esparruan, bezeroa ez da erosketa egiten duena bakarrik. Aitzitik, produktuaren edo zerbitzuaren bizi-zikloan zehar inplikatutako pertsona guztiak barnebiltzen ditu. Beharra identifikatzetik azken birziklatzeraino, fase bakoitzean balio-proposamenaren funtsezko parte diren esperientzia duten eragileak sartzen dira.

Ikuspuntu holistikoago horretan, hauek hartzen dira bezerotzat:

1. Erosketa egin beharra identifikatzen duena.
2. Erosketa egiten duena.
3. Produktu edo zerbitzua jasotzen duena.
4. Kostua bere gain hartu edo ordainketa egiten duena.
5. Instalatu edo funtzionarazten duena.
6. Egunero erabiltzen duena.
7. Mantentzeaz arduratzen dena.
8. Hura erretiratzea kudeatzen duena edo zaharkituta dagoela erabakitzen duena.
9. Birziklatzea edo hondakin gisa emango zaion azken tratamendua bere gain hartzen duena.

Ikuspegi zabal horretatik, bezeroarekiko harremanaren ardura ez dagokio merkataritza-departamentuari bakarrik. Antolaketa Dualaren logikak zeharkako hurbilketa bat bultzatzen du, non erakundearen barruko funtzio eta pertsona guztiek

bezeroarekiko lotura indartu eta helburu kooperatiboari zentzua ematen laguntzen duten, nork bere ezaugarriekin.

Bezeroarekiko harreman partekatu eta transbertsala.

Hala, sail batek baino gehiagok hartzen dute parte, aktiboki, harreman hedatu hori eraikitzen:

1. **Merkaturatzea**: Beharrak interpretatzen dituzten, balio-proposamenak jakinarazten dituzten eta erakundea merkatuaren seinaleekin berrelikatzen duten salmenta-eta marketin-taldeak.
2. **Diseinua eta garapena**: Bezeroak espero duenarekin eta fabrikazio-, erabilera-, mantentze- eta birziklagarritasun-irizpideekin koherenteak diren soluzioak formulatzen dituzten esparru teknikoak eta ingeniaritzakoak.
3. **Ekoizpena**: Zehaztutako eskakizunak zehatz betetzen direla —kalitatea eta fidagarritasuna ziurtatuz— bermatzen duten taldeak.

4. **Logistika eta bidalketa**: Entrega egokia, eraginkorra eta adostutako estandarren araberakoa egitearen arduradunak.
5. **Saldu ostekoa eta sostengu teknikoa**: Gorabeherak kudeatzen dituzten, bezeroari laguntzen dioten eta balizko hobekuntzak detektatzen dituzten pertsonak.
6. **Zikloaren amaiera**: Produktua kentzeko, berrerabiltzeko edo modu arduratsuan birziklatzeko eginkizuna duten arloak.

Del área comercial al compromiso organizativo.

Eredu horren desberdintasunetako bat bere izaera deszentralizatua da:

- Bezeroarekiko harremana ez da, dagoeneko, arlo komertzialaren erantzukizun esklusiboa, guztion antolaketa-konpromiso bat baino.
- Protagonismoa horrela banatzeak barne-erantzukidetasuneko zentzu handiagoa sustatzen du, eta bezeroen profil guztiekin benetako lotura emozionalak sortzen laguntzen du.

En última instancia, alinea a toda la organización con el propósito transformador de la empresa cooperativa.

7. ERANSKINA – Antolakundeetan aldaketak ezartzeko dinamika

Antolaketa aldatzeko prozesu orotan, pertsonek jarrera desberdinak izaten dituzte eraldaketaren aurrean. Jarrera horiek ez dira arbitrarioak, eredu behagarrien eta nahiko egonkorren araberakoak baizik. Eredu horien bitartez, banakoak bost talde nagusitan sailka daitezke, aldaketaren aurrean duten jarrera zein den. Tipologia hori ***Juanjo Goñik*** garatu du, hainbat erakundetan eraldaketa-prozesuei lagunduz lortutako eskarmentua abiapuntutzat hartuta, eta aldaketaren dinamika soziala ulertzen eta inplementazioa modu estrategikoagoan kudeatzen laguntzen du.

1. Aitzindariak (% 3).

Horiek antzematen dute lehenik aldatzeko beharra. Aukera berriak kontzeptualizatzen dituztenak eta eraldaketaren sustatzaile aktiboak dira. Haien zeregina funtsezkoa da hasierako etapetan, ikuspegi bat sortzen dutelako, energia mugiarazten dutelako eta ingurukoak aldaketaren premiaz eta egokitasunaz konbentzitzen ahalegintzen direlako. Prozesuaren abangoardia dira.

2. Erreferentziazkoak (% 12).

Barne-errekonozimendua duten pertsonak, beren ibilbideagatik, zintzotasunagatik eta erantzukizun-mailagatik legitimatuak. Konfiantzazkoak dira antolaketa-sistemaren barruan. Aitzindariek haien babesa behar dute aldaketari sinesgarritasuna emateko. Erreferenteek eraldaketaren beharra publikoki baliozkotzen dutenean, taldeko gainerako kideen atxikimendua errazten da.

3. Konprometituak (% 35).

Talde horrek modu aktiboan egiten du bat aldaketarekin, erreferenteek babestutako proposamen koherente bat dagoela hautematen duenean. Inplementazioan inplikatzen dira, egonkortasun operatiboa ematen dute eta funtsezkoak dira praktika berriak sendotzeko. Eraldaketa-prozesuaren “nukleo aktiboa” dira.

4. Jarraitzaileak (% 35).

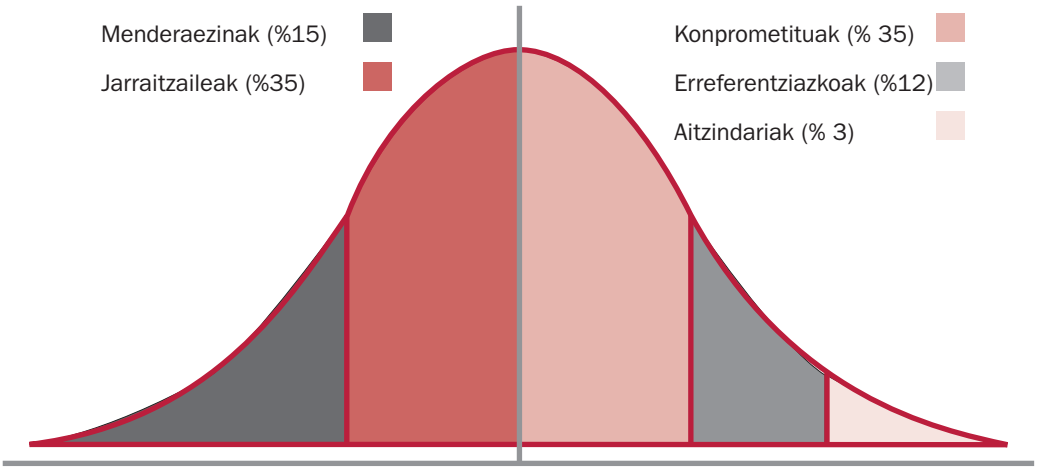
Sakonki ulertzeagatik edo horretan sinesteagatik baino gehiago, ingurukoen presioaren eraginez egiten dute bat aldaketarekin. Masa kritiko esanguratsu batek dagoeneko eraldaketa onartu duela ikusten dutenean egiten dute bat. Haien parte-hartzeak bolumena eta jarraitutasuna bermatzen ditu, baina jarraipena eta laguntza eskatzen ditu.

5. Menderaezinak (% 15).

Aldaketari kontra egiten dion taldea, arrazoi pertsonalengatik, emozionalengatik edo testuinguruarekin zerikusia dutenengatik. Baliteke haien jarrera aktiboa izatea (kritika, boikota, zilegitasuna kentzea), edo pasiboa (ekintzarik eza, eszeptizismoa, motibazio falta). Garrantzitsua da haien argudioak entzutea eta argudioon funtsa baloratzea. Ez dira haien jarrerak hausnarketarik egin gabe gaitzetsi behar. Hala ere, ez da komeni jarrera sistematikoki negatiboen edo immobilisten aurrean baliabide gehiegi xahutzea. Haien eragina monitorizatu egin behar da, erresistentzia desegonkortzaileko gune bihur ez daitezen.

Adierazpen grafikoa.

Talde horien banaketa kanpai formako kurba gisa irudikatu ohi da: mutur batean gutxiengo aitzindari bat, bestean menderaezinen talde halaber minoritario bat, eta, tarteko jarrerak dituen gehiengo zabal bat —konprometituak eta jarraitzaileak—, zeinen jarrera aldaketa komunikatzeko, baliozkotzeko eta bideratzeko moduaren araberakoa izango den.



8. ERANSKINA- Profil komertzial baten ezagutza-matrizeen eredu bat.

Eranskin hau adibide bat, pertsona bat eremu geografiko berri bat kudeatzen hasten denean profil komertzial bati lotutako ezagutza nola egituratu daitekeen ikusteko. Helburua da profil profesionalaren, ezagutza-arlo garrantzitsuen eta ikaskuntza-prozesuen arteko harremana irudikatzea, dokumentuan deskribatutako antolaketa dualaren ikuspegiarekin bat etorriz.

Horrelako testuinguruetan, rol komertziala betetzeko, produktuari, merkatuari eta balio-proposamena ahalbidetzen duten barne-prozesuei lotutako ezagutzak bildu behar dira. Adibide gisa, eremu horiek hiru eremu handitan sailka daitezke:

- **Produktua ezagutzea**: horren barruan daude katalogoa, zehaztapen teknikoak, kalitate-estandarrak, aplikazio-inguruneak eta balio-argudio nagusiak, baita lehiakideen produktuekin konparatzeko erreferentzia ere.
- **Merkatua eta bezeroak ezagutzea**, banaketa-kanalekin, lehia-egiturarekin eta jarduera-eremuan sektoreak dituen joerekin lotuta.
- **Alderdi teknikoak eta logistikoak**, zerbitzu teknikoaren eta logistikoaren funtzionamenduarekin zerikusia dutenak, bai eta diseinuari, kalitate-kontrolari eta horiei lotutako prozesuei buruzko oinarrizko nozioekin ere.

Eduki horietako asko eskuragarri egoten dira antolakundean: dokumentazio teknikoa, eskuliburuak, txostenak, ikus-entzunezko materialak eta bestelakoak. Nolanahi ere, operatiboak izan daitezen, beharrezkoa da egituratuta, eguneratuta eta lanpostuaren profilei lotuta egotea, ikaskuntza- eta garapen-prozesuetan modu koherentean erabili ahal izateko.

Helburu horretarako ohiko tresna bat ezagutzaren jarraipenerako matrize indibiduala da. Matrize horrek aukera ematen du modu sintetikoan ikusteko eskatzen den ezagutza-maila eta lanposturako garrantzitsuak diren eremuetako bakoitzean benetan lortutako maila.

Halako matrizeak elementu hauekin osa daitezke, besteak beste:

Ezagutza Matrizeen adibide bat, komertzial batentzat (A pertsona)

Ezagutzak	Eskatutako maila	Gaur egungo egoera	Helburua	Ezagutzaren arduraduna
Produktuaz	3	1	2	Produktu-burua
Salmenta-teknikak	3	2	3	Salmenta-arduraduna
Merkatua eta lehiakideak	3	1	2	Salmenta-arduraduna
Saldu osteko zerbitzua	2	2	-	Saldu osteko arduraduna

- **Zutabeetan hau dago jasota**:

1. Ezagutzaren eremua edo edukia.
2. Profilerako behar den ezagutza-maila.
3. Gaur egungo ezagutza-maila.
4. Ikaskuntzaren helburuak eta aurreikusitako denbora-epea.
5. Antolakundean dauden pertsonen edo ezagutza-iturrien aipamen.

- **Ilarak, berriz, lanpostuarekin lotutako edukiei edo ezagutza-arloei dagozkie.**

Erraz irakurtzeko eta jarraipena egiteko, **ezagutza-mailen eskala orientagarri bat** erabil daiteke, honako hau bezalakoa:

Maila	Deskribapena
—	Ez dagokio lanpostuari edo ez da beharrezkoa
1	Oinarrizko ezagutza
2	Ezagutza aurreratua
3	Hobekuntzak egiteko edo dokumentazioa sortzeko gaitasuna
4	Ezagutza transferitzeko eta irakasteko gaitasuna

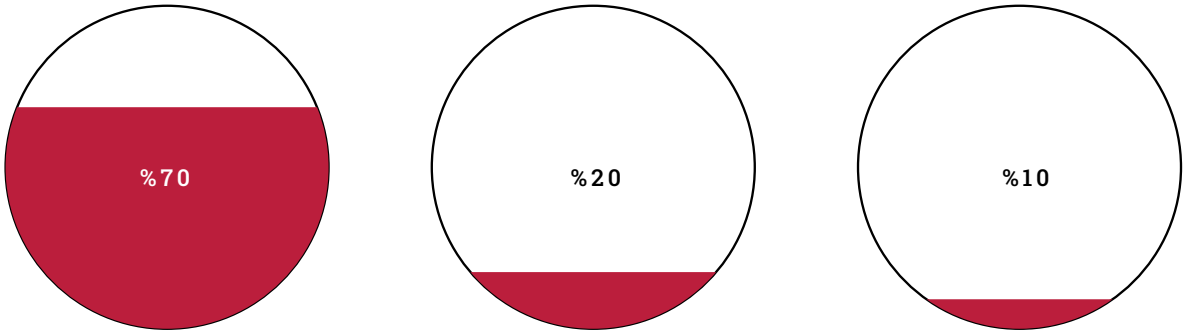
Tresna-mota horrek aukera ematen du banakako prestakuntza-beharrak identifikatzeko, ikaskuntzan izandako aurrerapena ikusteko eta garapen pertsonaleko ibilbideen plangintza errazteko, iritzi profesionala eta kontraste kualitatiboko guneak ordezkatu gabe.

Ikuspegi zabalago batetik, ezagutza-matrizeak erabiltzea lagungarria da gaitasun teknikoak sendotzeko, ikaskuntza-prozesuen trazabilitatea indartzeko eta garapen indibiduala erakundearen ezagutza-oinarri kolektiboarekin lotzeko.

Antolaketa dualaren esparruan, halako mekanismoek ikaskuntza operatiboaren, proiektuetan parte hartzearen eta ezagutzaren sorkuntza partekatuaren arteko artikulazioa errazten dute.

Honi atxikitako koadroan –Suspertzen liburuaren 97. orrialdean argitaratuak– nabarmentzen dira enpresan ezagutza lortzeko moduen eta aprobetxamendu-mailen arteko aldeak.

70-20-10 EREDUA



ESPERIENTZIA BIDEZKO IKASKUNTZA

- Aurkezpenak.
- Beste pertsona batzuen behaketa.
- Lanpostuak txandakatzea.
- Eguneroko jarduerak.
- Proiektu eta zeregin berriak.
- Arazoak konpontzea.

ELKARREKINTZA SOZIALA

- Coachinga eta mentoringa
- Feedbacka.
- Eztabaida-taldeak.
- Talde-lana.
- Lan-bilerak.
- Elkarketa pertsonalak.

IKASKUNTZA FORMALA

- Barne-ikastaroak.
- Kanpoa-ikastaroak.
- Tailerrak.
- Seminarioak.
- Hitzaldiak.

9. eranskina- Jardunaren ebaluazioaren adibide bat.

Eranskin honek erakusten du nola antola daitekeen jarduera ebaluatzeko sistema bat erakunde dual batean.

Adibide honetan jarduera ebaluatzeko sistema bat ikus daiteke, ekarpen operatiboa eta proiektuetan eta ezagutzan egindako ekarpenak biltzen dituena.

Ebaluazioa aintzatespen objektiborako mekanismoa izateko sortu da, eta eguneroko jarduera helburu kooperatiboarekin lerrokatzen eta kooperatibaren eta pertsonaren arteko kontratu psikologikoa indartzen laguntzen du, konpromiso-maila jarraituak bultzatuz. Adibidean **ordainsari aldakorrerako** aintzatespen-mekanismoa azaltzen da. Izan ere, baliteke ordainsari finkoaren mekanika azterlan honetan jasotzen ez diren parametroen araberakoa izatea.

Ordainsari aldakorrerako aitortza-mekanismoak bi dimentsio osagarri ditu:

- **Emaitza operatibo-kuantitatiboak**, egitura egonkorreko lanari lotuak eta Lantaldearen eta/edo Sailaren adierazleen bidez neurtuak.
- **Ekarpen kualitatiboak**, *ad hoc* proiektuetan parte hartzeari lotuak.

Berrikuntza eta ezagutza-arloko aurrerapenak.

Bi dimentsioak ordainsari finkoa osatzen duen helburuen araberako **ordainketa aldakorreko (OA)** sistema batean konbinatzen dira.

Hona hemen adibideko banaketa:

- **50 puntu** Lantalde baten eta/edo erakunde egonkorreko sail baten helburu kuantitatiboetarako.
- **50 puntu** pertsona bakoitzak parte hartzen duen “ad hoc proiektuen” helburu kualitatiboetarako

Proportzio hori unean uneko lehentasun estrategikoen arabera egokitu daiteke: 50+50; 40+60; 70+30... Adibidean 50 puntukoa erabiltzen da kuantitatiboetarako eta 50 puntukoa proiektuetarako.

Adibidea:

- **A. Helburu kuantitatiboen ebaluazioa – egitura egonkorra.**

Pertsona bakoitzak 50 puntu lor ditzake gehienez, bere Lantaldeak zehaztutako eta adierazleetan jasotako helburuen betetze-mailaren arabera. Araua erraza da:

- % 100eko betetze-maila adierazleetan = 50 puntu

MT1 Lantaldeak (adibide bat da) bere **helburu kuantitatiboen** % 80 betetzen badu, MT1 Lantaldeko kide bakoitzak **40 puntu** lortzen ditu.

- **B. Helburu kualitatiboen ebaluazioa – *ad hoc* egitura.**

Dimentsio honek aitortza egiten dio pertsona bakoitzak parte hartzen duen “ad hoc proiektuetan” egindako ekarpenari, banakako trebakuntza-ekintzetan izandako bilakabidea barne. 2.2.2 puntuan zehaztutako proiektuen aurreratze-eskala erabiltzen da:

Balioa	Proiektuaren aurrerapenaren deskribapena
0	Hasi gabea
1	Hasita baina aurrerapen eskasarekin
2	Aurrerapen partzialak
3	Helburuak lortuta + inplementatzeko proposamena

La puntuación individual resulta del número de proyectos y nivel de avance de cada uno de ellos.

Adibidea:

1. pertsona: MT 1 Lantaldeko kidea da, eta ad hoc antolaketako A1 eta A2 proiektuetan parte hartzen du. Haren balorazioak 2 eta 3 = 5 dira (guztira lor daitekeen gehiena 6 izanik). Hau da, 42 puntu, guztizkoa 50 izanik.

Balorazioa, guztira:

- MT1 lantaldearen kuantitatiboak (antolaketa egonkorra): **40** puntu
- Proiektuen araberako kualitatiboak (ad hoc antolaketa): **42** puntu
- **Guztira: 40+42= 82 puntu / 100**

2. pertsona: MT 1 Lantaldeko kidea da halaber, baina A3 eta B3 proiektuetan parte hartzen du. Haren balorazioak 2 eta 2 = 4 dira (guztira lor daitekeen gehiena 6 izanik). Hau da, 33 puntu, guztizkoa 50 izanik.

Balorazioa, guztira:

- MT1 lantaldearen kuantitatiboak (antolaketa egonkorra): **40** puntu
- Proiektuen araberako kualitatiboak (ad hoc antolaketa): **33** puntu
- **Guztira: 40+33= 73 puntu / 100**

Azken doiketa kolektiboa.

Proiektu kooperatiboaren ahalegin indibidualaren eta jasangarritasunaren arteko lotura indartzeko, azken puntuazioa biderkatzaile kolektibo baten bidez doitu daiteke, adierazle globaletan oinarrituta (adibidez, EBITA). Lotura horrek jardun pertsonalaren eta helburu partekatuaren arteko lerrokadura mantentzen laguntzen du.

Azken sintesia.

Erakunde dualeko jarduna ebaluatzeko sistemak modu orekatuan biltzen ditu:

- Antolaketa egonkorraren **eguneroko logika operatiboa.**
- Eta ad hoc antolaketaren **proiektuen logika sortzaile eta berritzailea.**

De este modo, el reconocimiento se apoya en hechos y resultados observables, refuerza la transparencia y contribuye a una cultura cooperativa basada en la participación, la confianza y el compromiso con el propósito compartido.

10. eranskina Kultura eta balioak MEKen.

Antolaketa-kultura: konpromisoaren oinarria

Antolakunde baten kultura, beti ikusi ez arren, haren funtsezko zutabeetako bat da. Partekatutako balio, sinesmen eta arauen multzo baten gisa ageri da. Horiek bideratzen dute taldearen jokaera, zentzua ematen diote lanari eta pertsonak kohesionatzen dituzte. Edgar Scheinek dioenez, kultura da pertsonek antolaketa-ingurunean pentsatzeko, jarduteko eta harremanak izateko modua gidatzen duen erreferentzia-esparrua, bai jada parte direnentzat, bai sartzen direnentzat.

Mondragon Esperientzia Kooperatiboan (MEK), kultura hori sakon errotuta dago bere jatorri historikoan. Gerraosteko hondamen sozial eta ekonomikoari erantzuteko sortu zen, eta hasieratik eraiki zen lanaren bidez itxaropena, kohesioa eta duintasuna eskaintzen zituen proiektu modura. Denboran zehar, herentzia horrek hiru etapa esanguratsu izan ditu:

1. 1. Belaunaldi sortzailea: ezbeharren aurrean aukerak, errotzea eta komunitatea sortzeko bultzada solidarioa.
2. Sendotze- eta hedatze-belaunaldiak: industria-eredu kooperatibo propioaren garapena,

lehiakortasunean eta erantzukidetasunean oinarrituta.

3. Gaur egungo aldia: jasangarritasuna, belaunaldien arteko erreleboa, nazioartekotzea, aniztasunaren eta globalizazioaren kudeaketa eta bestelako erronka globalei aurre egitea, nortasun kooperatiboa galdu gabe.

Balioak: eredu kooperatiboaren DNA

Balioak ez dira elementu osagarriak; norbanakoen jokabidea eta antolaketa-dinamikak bideratzen dituzte. Maiz, balioak zeharo barneratuta daude eta oharkabekoak dira, baina haiei jarraituz hartzen dira erabakiak, gauzatzen da lidergoa eta eraikitzen dira erakundearen barruko loturak.

Banakoei dagokienez, eragina dute lanbide bat hautatzean, lan egin nahi den enpresa-motan eta enpleguan lortzen den gogobetetzearen pertzepzioan.

Antolakundeari dagokionez, funtsezko elementua dira proiektuaren zehaztapenean eta helburuak lortzeko moduan. **Alcover eta Toparen esanetan**, balioek forma ematen diete antolaketa-ekintzaren euskarri diren sinesmenei.

MEKen, balio horiek hiru mailatan daude:

1. **Sakoneko edo sorrerako balioak**.
   Proiektuaren nortasunaren ezaugarri direnak, haren sorreratik:
   - Pertsonen duintasuna eta lan kooperatiboaren zentraltasuna.
   - Elkartasuna eta enpresa-proiektu komun baten eraikuntza.
   - Lurraldean errotuta egotea eta eraldatzeko bokazioa.
   - Erabaki-gunea lurraldean mantentzea.

2. **Estatutu kooperatiboetan formalizatutako balioak.**
   Antolaketa-jarduera arautzen dutenak:
   - Lana kapitalaren gainetik egotea.
   - Barne-elkartasuna, denek dituzte eskubide eta betebehar berdinak, antzinatasuna eta ardura-maila edozein dela ere.
   - Soldata-ekitatea eta emaitzak proportzionalki banatzea.
   - Berrinbertsioa, epe luzean iraunkortasuna izateko.
   - Barne-demokrazia: pertsona bat, boto bat.
   - Gobernu-organoak partaidetza bidez aukeratzea

3. **Gailen diren balioekiko kontrastea**: Gaur egungo testuinguruan, aipatutako logika horren aurkako balioak sustatzen dira:
   - Epe laburreko begirada, finantzei dagokienez.
   - Deslokalizazioa, eta errotzea galtzea.
   - Indibidualismoa, kontsumismoa eta berehalakotasuna.
   - Baliabideak mugarik gabe ustiatzea.

MEK ez da joera horiekin batera bizitzeaz konformatzen. Horren ordez, bestelako ikuspegi bideragarri bat du, balio partekatuan, epe luzerako konpromisoan eta jasangarritasun ekonomiko, sozial eta kulturalean oinarritua.

4. **Kultura transmititzea**: zeregin estrategiko bat

Balioak ez dira adierazten, bizi egiten dira. Horiek transmititzeko, eskuliburuak eta diskurtsoak ez ezik, eguneroko ereduak, koherentzia instituzionala eta benetan parte hartzeko guneak behar dira. Prozesu horretan, lidergoaren funtzioa, 2.3.1 puntuan zehaztua, erabakigarria da.

Balio sakonen, estatutu-printzipioen eta praktika errealen arteko koherentzia da sinesgarritasunaren oinarria. Aldarrikatzen dena eta egiten dena bat ez datozela hautematen denean, gerta daiteke urruntze- eta zinismo-dinamikak sortzea, eta konfiantza galtzea.

Esparru horretan, **antolaketa duala** (egitura egonkorra + ad hoc guneak) tresna erabilgarria izan daiteke balioak portaera behagarri bihurtzeko:

- Partaidetza bidezko gobernantzak adierazten du demokrazia gauzatu egiten dela, ez dela printzipio hutsa.
- Ezagutza partekatuaren kudeaketak erantzukidetasuna eta konfiantza aktibatzen ditu.
- Proiektu- eta askatasun-eremuek aukera ematen dute autonomia, zentzua eta konpromisoa sentitzeko

Ikusezina zaintzea funtsezkoari eusteko

Kultura eta balioak kohesio kooperatiboko elementuak dira. Ez dira osagarriak, ez bistakoak, ez betierekoak: zaindu, berritu eta transmititu egin behar dira. Zeregin hori ez dagokio organo bakar bati edo lider bakar bati, eta ez da une sinbolikoetarako bakarrik. Etengabeko jarduera da, eta prestakuntzari, eguneroko lanari, ebaluazioari, komunikazioari eta bizikidetzari dagokie.

Richard Rorty filosofoak kultura kontzeptuari buruzko hausnarketa garrantzitsua egin du:

“Bitarteko eremu bat dago bi ideiaren artean: bata, gizakia izaki ez-biologikoa, espirituala dela, eta mundu immaterialean oin bat duela; eta bestea, gizakiak beren geneak transmititzen saiatzen diren animaliak baino ez direla. Tarteko eremu horretan kokatzen da kultura; eta, giza sorkuntza bat izan arren, gizakiak erabat ustekabean eta modu zoragarrian alda ditzake.”

Eredu kooperatiboaren jasangarritasuna hertsiki lotuta dago erakunde-kultura bizi eta partekatu batekin, belaunaldi berriak inspiratzeko eta konprometituarazteko gai den kultura batekin.

11. eranskina Kultur arteko kudeaketa.

Kooperatibak nazinoartekotzeak berez dakar askotariko testuinguru sozial eta kulturaletan jardutea, eta, horreetan, agintaritzari, lankidetzari, beharrari eta erabagiak hartzeari buruzko erreferentzia-esparruak ez dira ezinbestean bardinak.

Desbardintasun horreek nazinoarteko hedapen- eta lankidetza-prozesuen elementu garrantzitsua eta egiturazko baldintzea dira.

Testuinguru horretan, kultura arteko analisiak gakoak emoten ditu antolamentu-dinamika jakin batzuk interpretetako eta bestelako kultura-tradizinoei jagokezan praktikak modu homogeneoan irakurtea saihesteko. Analisi hori interesgarria da desbardintasun horreen ulermen konparatua errazteko, antolamentu-eredu unibersalak dagozala aurrez suposatu barik eta kultura-hierarkiarik ezarri barik.

Gai horri ikuspegi konparatibo batetik heldu deutsien azterlanen artean, **Institute for Training in Intercultural Management (ITIM)** erakundeak egindakoa dago. Herrialde batetik bestera aldatzen diran eta antolakundeen egituran eta kudeaketan eragina daukien funtsezko bost dimensino kultural identifiketan ditu:

1. **Botereraino dagoan distantzia (PDI):**:

Erakunde bateko beheko hierarkia-mailetan boterea zelan onartu eta antzemoten dan adierazoten dau.

- Handia: agintzen dabenenganako mendekotasun handia, egitura hierarkiko zurrunak eta heldu ezineko goi-mailak.
- Txikia: hierarkiarenganako mendekotasun gitxi, desbardintasun minimizauak, agintea daukienengana zuzenean heltzeko aukerea, eta eskubide-bardintasuna.

2. **Indibidualismoa vs. Kolektibismoa (IDV)**:

- Indibidualismoa: personek euren interesei eta euren hurbilekoei emoten deutsee lehentasuna.
- Kolektibismoa: Talde bateko kide izatearen sena indartzen da, taldearen onerako erabagiak hartzen dira eta taldeak balioztau egiten ditu.

3. **Maskulinotasuna vs. Femeninotasuna (MAS)**:

- Maskulinotasuna: arrakastea eukiteari, lehiakortasunari eta aitortzeari begirako balioak dira nagusi.
- Femeninotasuna: lehentasuna emoten jake balio gizatiarrei, bizi-kalidadeari eta gitxiengoen interesak kontuan hartzeari.

4. **Ziurbakotasunari gorrotoa (UAI)**:

Personek egoera zalantzazkoakaitik edo anbiguoakaitik sentiduten daben mehatxuaren neurria adierazoten dau, bai eta zelan saiatzen diran hareek saihesten, arauen, egituren edo jokabide aurresangarrien bidez.

5. **Dinamika Konfuzianoa (CDI)**:

Gizarte baten jokaerea gidatzen daben itxaropenei eta denpora-horizonteei jagoke, epe laburreko orientazinoa eta epe luzeko plangintzea bereizita.

Balio horreek nabarmen aldatzen dira kulturen artean, eta herrialde bakotxeko enpresa-kudeaketan islatzen dira, **Txinan, Japonian, Estadu Batuetan, Mexikon, Italian eta Norvegian**, batzuk aitatzearren.

Askotarikotasun kulturaleko parametroa, ITIen arabera

Países	PDI	IDV	MAS	UAI	CDI
India	77	48	56	40	61
Txina	80	15	55	40	114
Japonia	54	46	95	92	80
AEB	40	91	62	46	29
Mexiko	81	30	69	82	
Brasil	69	38	49	76	65
Norvegia	31	69	8	50	
Alemania	35	67	66	65	31
Frantzia	68	71	43	86	
Espainia	57	51	42	86	
Euskal enpresea	42	55	36	62	34

Kultur askotarikotasun “ustebako eta zoragarri” horregaz kontrajarrita, globalizazinoaren erronkea dogu aurrean. (ITIM Institute for Training in Intercultural Management).

12. eranskina- Gallup 2024 txostena (Enplegatuak bere enpresarekin duen konpromisoaren maila)

- **Barne Ezagutza Gordinaren (BEG) adierazleak**
- **Ezagutza Indize Globala (GKI)**

1. GallupGallup 2024 txostenak langileek beren erakundeekin duten konpromisoaren neurria aztertzen du, 56 sektoretako eta 90 herrialdetako 183.000 negozio-unitateren datuak biltzen dituen metaanalisi baten bidez. Azterlanak konpromisoaren dinamikak aztertzen ditu mundu-, eskualde- eta nazio-mailan, eta ongizate subjektiboarekin, gerenteen rolarekin eta pertsonengan oinarritutako antolaketa-praktikekin lotzen ditu.

   Txostenak hiru talde handi bereizten ditu, langileen konpromiso-mailaren arabera:

- Konprometituak (guztizkoaren % 23): sutsuak eta beren lanarekin eta antolakundearekin konprometituak.

- Konprometitu gabeak (% 62): oinarrizko funtzioak betetzen dituzte, inplikazio emozionalik gabe.
- Aktiboki aldenduak (% 15): erakundearen helburuarekiko loturarik gabeak, haien jarrerak disfuntzioak sor ditzake.

Zifra horiek ongizate-adierazleekin lotzen dira:

- Langile batzuek bakarrik uste dute beren bizitza oparoa dela; askok diote borrokan ari direla, edo, are, sufritzen.
- Emozio negatiboak (estresa, haserrea, tristura, bakardadea) maizago ikusten dira lanean zentzurik aurkitzen ez duten pertsonengan.
- Gallupek uste du langileen inplikazio txikiak kostu ekonomiko handia duela, 8,9 bilioi dolarrekoa, hau da, BPG globalaren % 9.

2. **Konpromisoa, osasun mentala eta lan-ingurunea**

Txostenak azpimarratzen du lotura zuzena dagoela lanarekiko konpromisoaren eta ongizate emozionalaren artean:

- Lana ez da ondoez psikologikoaren eragile bakarra, baina berebiziko eragina du bizi-kalitatearen pertzepzioan eta eguneroko emozioetan.
- Aktiboki aldenduta egoteak langabe egoteak baino ezinegon handiagoa sor dezake.
- Lan-inguruneko harremanen zentzua eta kalitatea funtsezko babes-faktoreak dira.
- Soluzio partzialek (mindfulness app-ek, adibidez) ez dute kudeaketa txarra konpentsatzen: deskonexioa larriagotu ere egin dezakete, azalekotzat jotzen badira.

3. **Konpromisoari eragiten dioten faktoreak**:

a) **Ekonomiaren eta antolakuntza-kulturaren rola.**

- Testuinguru ekonomikoak badu garrantzirik, baina konpromisoak lotura estuagoa du etorkizuneko itxaropenekin, errotze-senarekin eta enpresaren jasangarritasunarekin.

b) **Gerenteen rola** (giza taldeen arduradunen zentzu zabalean).

- Gerenteak du eraginik handiena: haren kudeaketari egozten zaio talde baten barruan konpromisoari dagokionez dauden aldeen % 70era bitarte.
- Gerenteek konpromisoa sustatzen dute, helburu argiak ezarriz, atzeraelikadura esanguratsua emanez eta beren taldeekin emozionalki konektatuz.
- Hala ere, gerenteek estres, tristura eta bakardade handiagoak izaten dituzte, eta, beraz, antolaketa-arloko laguntza behar dute.

c) **Pertsonei begirako antolaketa-ereduak.**

- Erakunde konprometituenak ez dira horrela sortzen: lidergoren eta antolaketa-kulturaren alorrean nahita egindako lan iraunkor baten bidez lortzen dute.
- Gai diren gerenteak hautatzea eta garatzea lehenesten dute.
- Lan-bizitzaren ziklo osoan integratzen dute konpromisoa: lanean hasteko unetik etengabeko garapenera arte, arreta berezia eskainiz bizitzaren etapa bakoitzari.
- Konpromisoa egiturazko antolamendu-estrategia bihurtzen dute, jardunaren ebaluazioari, talde-lanari eta egunero hitz egiteari lotuta.

4. **Konpromiso handiko lantaldeen emaitzak.**

Praktika horiek eragin neurgarriak dituz:

Goiko kuartileko (konprometituagoak) eta beheko kuartileko (konpromiso gutxiagokoak) negozio-unitateak alderatuz, Gallupek desberdintasun esanguratsuak antzemate ditu:

Emaitza negatiboak gutxitzea:

- Absentismoa % 78 jaisten da.
- Txandakatzea % 51 jaisten da (txandakatze gutxiko inguruneetan)
- Segurtasun-gorabeherak % 63 jaisten dira
- Kalitate-akatsak % 32 jaisten dira

Emaitza positiboek gora egitea:

- Salmenta-produktibitatea, % 18 handiagoa
- Errentagarritasuna, % 23 handiagoa
- Oparoago dabiltzala sentitzen duten enplegatuen kopurua, % 70 handiagoa
- Antolamenduan parte hartzea, % 22 handiagoa

Estos datos refuerzan la idea de que el compromiso no es un intangible opcional, sino una palanca central de desempeño y sostenibilidad organizacional.

5. **Nazioarteko konparaketa eta antolakuntzaren kultura.**

Txostenak erakusten du alde nabarmenak daudela eskualdeen artean:

- **Estatu Batuetan**, enplegatuen % 33 konprometituta dago.
- **Europan**, % 13 baino ez; **Espainian**, % 9 bakarrik.

Empleados comprometidos	Global	USA	EU	España
Comprometidos	23	33	13	9
No Comprometidos	62	51	72	
Desvinculados activos (buscando otro empleo)	15	16	16	

Gallupek identifikatutako arrazoi batzuk:

A. Talentuaren garapenaren gainetik egonkortasuna eta segurtasuna lehenesten dituen Europako kultura.

B. Europako gerenteek konpromiso-dinamiketan prestakuntza txikiagoa izatea.

C. Europako langileek “engranajeak” direla sentitu ohi dute. AEBko testuinguruan, aldiz, lotura emozionala eta harreman bidezkoa handiagoa izaten da.

6. **Amaierako gogoeta, ikuspuntu kooperatibotik.**

Gallup txostenak aukera ematen du ekosistema kooperatiborako garrantzitsuak diren hausnarketa-ildo batzuk identifikatzeko:

- Konpromisoa sortzeko abiapuntua helburu argiak atzeraelikadurarekin eta ebaluazio esanguratsuarekin lotzen dituzten antolaketa-ereduak dira. Hau da, xedea, zaintza eta exijentzia partekatua uztartzen dituzten praktikak.
- Etorkizunerako itxaropenak eta errotze-sena konpromisoaren funtsezko elementuak dira: erakundea jarraitutasuna eta zentzua duen proiektu bat dela ikusten bada, pertsonen inplikazioa handitu ohi da.
- Testuinguru horretan, eredu kooperatiboak ezaugarri bereizgarriak ditu, eta txostenak ez ditu horiek zuzenean ebaluatzen
  - Jabetzan parte hartzea (kapitala)
  - Balioen funtzioa antolaketa-kulturan
  - Lurraldearekiko eta helburuarekiko lotura emozionala eta etikoa

Elementu horiek –zeinak kooperatiben muinean dauden– konpromisoa, erantzukidetasuna eta errotzea indartzeko palankak izan daitezke. Ekosistema kooperatiboan konpromisoa neurtzeko, beraz, konplexutasun hori bateratuko duten tresna espezifikoak behar dira.

7- **Barne Ezagutza Gordina (BEG) eta Ezagutzaren Indize Globala (GKI).**

a) Barne Ezagutza Gordina (BEG).

BEGa, nolabait, BPGarekiko analogia da, baina ezagutzaren eta berrikuntzaren bitartez eratutako balioa ardaztzat hartuta. Adierazle ofiziala ez bada ere, aukera ematen du zenbait dimentsio aintzat hartzeko:

- I+G arloan egindako inbertsioa
- Patente-kopurua
- Hezkuntza-sistemaren kalitatea
- Antolakundeek berritzeko duten gaitasuna

Estatuaren eremutik haratago, BEGa erakundeetara egokitzen da –korporazioetara, batik bat–, jasangarritasunaren ikuspegitik ezagutza sortzeko, partekatzeko eta aplikatzeko duten gaitasuna ebaluatzeko erreferentzia gisa.

b) Ezagutza Indize Globala (GKI).

Mohammed bin Rashid Fundazioak eta Nazio Batuen UNDP programak bultzatutako indize bat da GKI. Herrialdeek ezagutza sortzeko eta aplikatzeko duten gaitasuna ebaluatzen du. 2023ko edizioan:

- Suitza da lehena, eta ondoren Estatu Batuak daude.
- Espainia 29. postuan dago sailkapen globalean, eta Europako 19.ean.

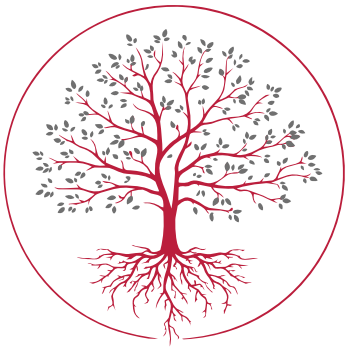
Indarguneak: goi-mailako hezkuntza, software-gastua, zientzia-ekoizpena

Ahulguneak: lan-produktibitate baxua, ekintzailetzarako zailtasunak eta inbertsio txikia giza kapitalean.

8- **Ondorioa.**

Gallup 2024 txostenak pertsonen konpromisoaren eta antolaketa-jasangarritasunaren arteko lotura jartzen du agerian. Hori indartzeko, egitura inklusiboak, lidergo esanguratsuak eta ezagutzara eta helburura bideratutako kultura behar dira.

BEGak, proposamen metodologiko gisa, elementu horiek ildo korporatiboan kokatzeko aukera ematen du, eta sortutako balioaren dimentsio garrantzitsuak ikusarazten laguntzen du: sustraitzetik abiatuta ikasteko, eraldatzeko eta etorkizuna eraikitzeko gaitasun kolektiboa.



3. zatiaren ERANSKINAK

13. ERANSKINA, Mondragonen Politika Sozioenpresariala 2025-2028 aldian.

Azaldutako erronka eta aukerekiko koherentziaz, MONDRAGON Korporazioaren 2025-2028ko aldirako Politika Sozioenpresarialak esparru estrategiko bat ezartzen du, haren epe ertaineko jarduera bideratzeko. Politika hori ardatz hauen inguruan egituratuta dago:

Ikuspegia: Munduko erreferente kooperatiboa izatea, lankidetzaren indarraz gizartea eraldatzen duten pertsonekin.

Erronka: Lidergo-posizioak lortzea, lehiakortasuna areagotuz, lankidetzan sakonduz eta aldaketara egokitzeko gaitasuna hobetuz, gizartea eraldatzeko funtsezko eragile bihurtzeko.

Goiburua: “Bizitasunaren ezaugarria ez da irautea, birjaiotzea eta egokitzea baizik” — José Maria Arizmendiarrieta jauna.

2025-2028ko bide-orria: Nortasun kooperatiboa indartzea, enpresa-jarduerak berritzea, elkarren arteko lankidetza sustatzea eta negozio-sorta dibertsifikatzea (Pello Rodríguez, *El Correo*, 2025eko urtarrilaren 5ean).

Pertsonen konpromisoa: Pertsonen inplikazio aktiboa nabarmentzen da, hiru esparru estrategikotan:

- Talentua garatzea eta etengabeko ikaskuntza.
- Aniztasunaren kudeaketa (kulturala, generokoa, belaunaldien artekoa, etab.).
- Helburua duen lana, balio kooperatiboekiko konpromiso indibidual eta kolektiboaren adierazpen gisa (Zigor Ezpeleta, ALEren Batzarra, 2024ko maiatzaren 17an).

14. eranskina, Korporazio Neuronalak: Siemens eta Mondragon erreferentes.

Eranskin honetan, izaera oso desberdineko bi industria-antolakundetara —Siemens eta Mondragon Korporazioa— egindako hurbilketa konparatibo bat azaltzen da. Erakunde horiek, ikuspegi analitiko batetik, antolaketa-sare neuronaltzat jo daitezke. Helburua ez da erreferentziazko ereduak ezartzea, baizik eta egiturazko ezaugarri komunak identifikatzea, erakunde konplexuek autonomia, interdependentzia eta lerrokatze estrategikoa nola artikulatzen dituzten ulertzeko.

Siemens:

Esan daiteke Siemensen antolaketa-egitura oso deszentralizatutako sare funtzionala dela, autonomia operatibo eta geografiko handia duten atal espezializatuek osatua. Unitate horiek merkatu testuinguru desberdinetara egokitzen dira, eta, aldi berean, koordinazio eta lerrokatze estrategikoko mekanismoei eusten diete maila korporatiboan.

Konfigurazio horren ezaugarri garrantzitsuenen artean, hauek dira nabarmenenak:

1. **Konexiodun autonomia.**

Siemensen atal bakoitzak —hala nola Healthineers, Mobility, Energy, Digital Industries...— autonomia operatibo eta geografiko handiz dihardu, bere merkatu espezifikoetara egokituta. Baina denak daude lotuta, elkarlaneko, baterako berrikuntzako eta sinergia teknologikoetako prozesuen bidez. Egitura horrek tokian tokiko malgutasuna bultzatzen du, koordinazio globala galdu gabe.

2. **Espezializazio interdependentea.**

Unitate bakoitzak bere ezagutzak eta teknologiak sortzen ditu, baina beste batzuekin batera lan egiten du, konponbide integratuak eratzeko. Hala, Siemensek gaitasun digital, industrial eta energetikoak uztartzen ditu, “neuronek” (atalek) lankidetzan ari diren sistema batean, erantzun konplexuak sortzeko asmoz.

3. **Etengabeko berrikuntza eta ikaskuntza.**

Bezeroen atzeraelikadurak, datuen denbora errealeko analisiak eta IoT, AA, biki digitalak eta halako teknologiak erabiltzeak etengabeko ikaskuntzako sistema bat elikatzen dute. Informazio-fluxu horrek erakunde osoaren egokitze-gaitasuna indartzen du.

4. **Malgutasuna eta erresilientzia.**

Siemensek egokitzeko gaitasun handia erakutsi du krisien aurrean (2008koa eta COVID-19a, esaterako), bere eraldaketa digitala bizkortuz eta bere prozesuak berrantolatuz. Hala, frogatu bere egitura du berrantolatzeko gai dela, jarraitutasunik eta zentzu estrategikorik galdu gabe.

5. **Xedea eta lerrokatze-guneak.**

Dibertsitate hori gorabehera, Siemensen barruan helmuga komunak daude: jasangarritasuna, karbono-neutraltasuna 2030erako, digitalizazioa eta berrikuntza. Egoitza zentrala prozesamendu-zentro bat da: estrategia globalak zehaztu, inbertsioak koordinatu eta atalen arteko lerrokatzea ziurtatzen du, uniformetasun operatiborik inposatu gabe.

Ondorioa.

Siemensen antolaketa-egiturak korporazio neuronalen ezaugarrietako asko ditu: deszentralizazioa, lankidetza adimenduna, espezializazio konektatua eta lerrokatze estrategikoa. Eredu horri esker, Siemens gai izan da hainbat industria sektoretan egokitzeko, berritzeko eta lider izateko, ikuspegi partekatu bati uko egin gabe.

Mondragón:

Mondragon Korporazioa juridikoki autonomoak diren kooperatiben sare bat da. Kooperatiba horiek ekonomia-, antolaketa- eta gizarte-lankidetzako mekanismoen bidez elkarri lotuta daude.

Ikuspegi horretatik, esan daiteke sare funtzional neuronal baten ezaugarriak dituen erakunde bat dela, egitura deszentralizatu eta kolaboratiboa baitu, nodoen autonomian, haien arteko interdependentzian eta helburu komun bat edukitzean oinarrituta. Horrek indar handiagoa ematen die bere egokitzeko gaitasunari, kohesioari eta denboran zehar irauteko ahalmenari.

1. Autonomia erantzukizun partekatuarekin

200 kooperatibak baino gehiagok osatzen dute Mondragon, eta horietako bakoitzak bere kudeaketa-autonomia, bere gobernua eta langileen partaidetza demokratikoa ditu. Independentzia horrek aukera ematen die beren ingurune hurbilenetara egokitzeko, proiektu kolektiboaren ikuspegia galdu gabe. Sistema orokorrari beren espezifikotasunetik laguntzen dioten nodo autonomoak dira.

2. **Elkarrekiko lotura eta elkartasun egituratua.**

Sare kooperatiboa ekonomia-, antolaketa- eta gizarte-lankidetzako mekanismoen bidez egituratzen da. Funts partekatuek, krisi-egoeretan elkarri laguntzeak eta proiektu komunek aukera ematen dute baliabideak birbanatzeko eta ikaskuntzak partekatzeko. “Nodoek elkarri laguntzeko” logikak multzoaren erresilientzia indartzen du.

3. **Espezializazioa eta lankidetza sektoriala**

Kooperatiba bakoitza bere esparruan espezializatzen da (industria, finantzak, hezkuntza, banaketa...), baina beste batzuekin batera jarduten du, balio-kate partekatuak eta soluzio integratuak bultzatzeko.

Sarean antolatutako funtzioen aniztasunak eraginkortasuna eta berrikuntza sustatzen ditu.

4. **Atzeraelikadura demokratikoa eta antolaketa-ikaskuntza.**

Parte-hartze bidezko gobernantza-ereduak aukera ematen du bazkide langileen ahotsa etengabe presente egoteko (bazkide bat, boto bat). Informazioa oinarritik erabaki-organoetara igarotzen da, eta doikuntza azkarrak eta deliberatuak bultzatzen ditu. Atzeraelikadura hori ikaskuntzarako eta antolamenduaren bilakaerarako funtsezko iturria da.

5. **Moldagarritasuna eta bilakaera, nortasuna galdu gabe.**

Mondragonek erakutsi du egoera konplexuetara egokitzeko gai dela —2008ko krisian, esaterako—, bere nortasun kooperatiboari eutsiz. Bere egiturari esker, rolak birkonfiguratzea, prozesuak berrantolatu eta erronkei aurre egin diezaieke, funtsezko printzipioei uko egin gabe.

6. **Xede partekatua eta bat-egite kulturala.**

Ikuspegi komun batek lotzen ditu kooperatiba guztiak: lanaren duintasunean, elkartasunean eta lurralde-errotzean oinarritutako garapen ekonomiko, sozial eta kulturala sustatzea. Orientazio hori sistemaren ardatz egituratzailea da, aniztasun operatibotik harago.

Ondorioa:

Mondragonek sare neuronal baten forma du, non deszentralizazioa kohesioarekin konbinatzen den, eta autonomia, berriz, konpromiso partekatuarekin. Arkitektura horrek aukera ematen du antolaketa-demokrazia, ekoizpen-eraginkortasuna eta jasangarritasun soziala bateratzeko, eta ohiko korporatibismoaz bestelako eredu bat finkatzen du, lurraldean eta pertsonetan sakonki errotua.

Informazio gehiago nahi izanez gero, kontsultatu hemen:

Frontiers: Participation and Organizational Commitment in the Mondragon Group (Frontiers).

Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis (International Labour Organization).

Sintesi konparatiboa.

Jatorri, eskala eta izaera juridiko desberdinak eduki arren, Siemensek eta Mondragonek zenbait antolaketa-printzipio berdin dituzte, eta, horri esker, sare funtzional neuronal modura azter daitezke. Printzipio horiek deszentralizazio operatiboa, espezializazio konektatua, interdependentzia funtzionala eta helburu komun baten inguruko lerrokatzea dira. Konparazioak agerian uzten du printzipio horiek industria korporazio konbentzionaletan zein sare-kooperatiboetan gauza daitezkeela, antolaketa-arkitektura desberdinen eta koordinazio-mekanismo espezifikoen bidez.

Eranskinaren bukaera.

Ikuspegi analitiko batetik, konparazio honen interesa ez datza ereduen erreplikagarritasunean, baizik eta erakunde konplexuetan egokitzapena, ikaskuntza eta kohesioa errazten duten egiturazko logikak identifikatzean. Logika horiek bereziki garrantzitsuak dira globalizazioari, berrikuntzari eta epe luzeko iraunkortasunari lotutako antolaketa-erronkak ulertzeko.

Anexo 15 Entidades transversales.

Eranskin honetan, zeharkako zenbait erakundek Mondragonen ekosistema kooperatiboan duten zereginaren deskribapen sintetikoa egiten da.

Haiek aztertuta uler daiteke ekosistema kooperatiboak nola egituratzen dituen laguntza-, koordinazio- eta ikaskuntza-mekanismo egonkorrak, proiektu komuna zatitu gabe kooperatiben autonomia indartzen dutenak.

1- **Mondragon Unibertsitatea.**

Mondragon Unibertsitateak funtsezko funtzioa betetzen du, ekosistema kooperatibo osoaren zerbitzura dagoen prestakuntzarako eta ezagutza sortzeko gune modura. Haren zeregina ez da unibertsitateko irakaskuntza bakarrik. Aitzitik, hezkuntza, enpresa eta lurraldea lotzen ditu, ezagutza kooperatibentzako gaitasun erreal bihurtzeko.

Prestakuntzaren, ikerketa aplikatuaren eta kanpoko sareekiko lankidetzaren bidez, sistemaren gaitasunen oinarria indartzen du, eta denboran zehar egokitzeko ahalmenari eusten laguntzen du..

Laneratzea: inpaktu adierazleak Lanbidek 2020ko sustapenari buruz egindako azterlanaren datuen arabera, okupazio-tasa % 92koa zen, eta 2023an % 8 baino ez zegoen langabezian. Enpleguaren banaketari dagokionez:

- % 57k enpresa pribatuetan lan egiten du,
- % 23k kooperatibetan,
- % 14k sektore publikoan.

Zifra horiek erakusten dute MUn ikasi duten askok lortzen dutela enplegua, eta, aldi berean, laneratze naturaleko gune gisa jarduten duen sare kooperatibo eta ez-kooperatiboekin lotura argia dutela.

2- **Laboral Kutxa.**

Laboral Kutxak ekosistema kooperatiboaren finantza-euskarri gisa jarduten du, eta kooperatiben logikari egokitutako finantzaketa eta zerbitzuak ematen ditu. Banku-funtzioaz gain, eginkizun garrantzitsua du baliabideen birbanaketan, eta multzo osoaren kohesio ekonomikoan laguntzen du.

Laboral Kutxa —Euskadiko Kutxaren oinordekoa— MONDRAGON Korporazioaren zutabe instituzionaletako bat izan da historikoki. Nahiz eta 2012tik Espainiako Bankuaren araudiek haren rola baldintzatu duten (ohiko finantza-sistemaren erregulazioetara egokitzea eskatu dute), erakundeak bere funtzio estrategikoari eutsi dio ekosistema kooperatiboa indartzeari dagokionez, sorrerako balioekin bat datorren banka-eredu etiko eta solidario baten bidez.

Irabaziak birbanatzea: guztion ongiarekiko konpromisoa. Laboral Kutxaren ezaugarri bereizgarrietako bat mozkin garbiak birbanatzeko politika da, bere bokazio kooperatiboa agerian uzten duena:

- % 50 erreserbetara, finantza-sendotasuna bermatzeko.
- % 5 itzulkin kooperatiboetara, zeinak zuzenean itzultzen diren kooperatiba bazkideetara eta haien bazkide langileengana.
- % 25 helburu sozial eta interkooperatiboetara, MONDRAGON Fundazioaren (% 15) eta Heziketa eta Sustapen Funtsaren (HSF) (% 10) bidez bideratuak. 2012tik, Laboral Kutxak 190 milioi euro baino gehiago bideratu ditu helburu horietara. Horrek, finantza-konpromisoa ez ezik, barne-elkartasuneko egiturazko mekanismo bat dagoela ere erakusten du, zailtasunak dituzten kooperatibei eustera, birmoldaketa-prozesuak erraztera eta ekimen estrategiko berriak sustatzera bideratua. Iturria: Laboral Kutxaren memoriak

Haren jarduerak aukera ematen du inbertsioei eusteko, eraldaketa prozesuetan laguntzeko eta kooperatiben arteko elkartasuna indartzeko, eta, aldi berean, finantza-sistemaren berezko kaudimen-irizpideei eusteko.

3- **Lagun Aro.**

Lagun Aro ekosistema kooperatiboko kooperatiben aurreikuspen sozialeko sistema propioa da. Haren funtzio nagusia bazkide langileei erretiro-, langabezia- edo ezintasun-egoeren aurrean babesa eskaintzea da, honako mekanismo partekatu hauen bidez:

- Lagun Aro, BGAE (Borondatezko Gizarte Aurreikuspeneko Erakundea) ekosistemaren zutabe estrategikoetako bat da, eta kooperatibetako bazkide langileen beharretara egokitutako eredu bat eskaintzen du, Erretiro, Ezintasun, Antolamendu eta Mendekotasunaren arloetan. Funtsezko magnitudeak (2024ko martxoan). Daturik berrienek Lagun Arok kudeatutako sistemaren sendotasuna eta garrantzia erakusten dute:

Kudeatutako Ondare Funtsa: 7.300 milioi euro.

Mutualistak. (2023): 29.911 pertsona. Pentsiodunak: 15.662 onuradun aktibo.

Osasun-laguntza: 30.064 pertsonari eman zaie estaldura. Iturria: Lagun Aroren memoriak.

- Enplegu Laguntzarako Funtsa (2008 – 2023) Garai larri horretan —finantza-krisi globala eta haren ondorioak barne—, Lagun Arok Enplegu Laguntzarako Funtsa aktibatu zuen, kooperatiba elkartuen kuota espezifikoekin zuzenean hornitua. Funts hori funtsezko mekanismoa izan da kaleratzeak saihesteko, itxierak arintzeko eta trantsizio duinak bermatzeko. Kudeatutakoa, guztira: 410 milioi euro.

Funtsaren banaketa:

% 24 (100 M €), langabezia-estaldurarako.

% 32 (120,7 M €), lan-birkokapeneko programetarako.

% 38,8 (159 M €) adostutako aurretiazko erretiroetarako.

Ehuneko horiek adierazten dute enplegua babesteko estrategia oso bat dagoela, berehalako laguntzan ez ezik sistemaren kohesioa eta la-

naren duintasuna babesten duten egiturazko soluzioetan ere zentratua.

Banakoen estalduratik haratago, Lagun Arok erantzun kolektiboak ematen ditu krisialdietan, enplegua babesten eta ekosistema kooperatiboaren egonkortasun soziala mantentzen lagunduz.

4- **Kooperatiben arteko Elkartasun Funtsak.**

Elkartasun Funtsek aukera ematen dute baliabide kolektiboak bideratzeko, zailtasunak dituzten kooperatibei laguntzeko eta etorkizuneko proiektu estrategikoak sustatzeko. Segurtasun-sare partekatu baten modura funtzionatzen dute, eta, aldi berean, baterako inbertsio-tresna modura.

- HSF (Heziketa eta Sustapen Funtsa): Prestakuntza-jarduerak, kultura-proiektuak, parte-hartze instituzionala eta kooperatibismoa taldearen barruan eta kanpoan sustatzea finantzatzen ditu.
- LF (Lankidetza Funtsa): Haren helburuak dira zailtasunak dituzten kooperatibei laguntza ekonomikoa ematea, krisian dauden proiektu bideragarriak erreskatatzea eta birmoldaketa- edo fusio-prozesuak erraztea.
- HKF (Hedapen Kooperatiboko Funtsa): Inbertsio estrategiko berriak finantzatzea, nazioartekotzea bultzatzea, berrikuntza teknologikoa eta negozio kooperatibo berriak sortzea du xede.

Funts horiek kooperatibek nahitaez eta erregulartasunez egindako ekarpenen bidez osatzen dira, estatutu korporatiboetan ezarritako irizpideen arabera eta urteko emaitzen arabera.

Funts horiei esker, taldeak krisiei aurre egin diezaieke, birmoldaketa-prozesuak finantza ditzake eta ekimen berriak babestu ditzake, kooperatiba bakoitzak bere kabuz egin behar izan gabe.

MONDRAGONen Elkartasun Funtsek elkarrekiko lankidetzaren printzipioaren adierazpenik zehatzenetako baten adierazpena dira.

5- **Otalora. Prestakuntza kooperatiboko zentroa.**

Otalora lidergo kooperatiboaren prestakuntza- eta garapen-zentroa da. Bere funtzio nagusia gobernu- eta zuzendaritza-erantzukizunak hartzen dituzten pertsonak prestatzea da, gaitasun profesionalak dituztela eta eredu kooperatiboa ulertzen dutela ziurtatuz.

Sortu zenetik, Otalora izan da erreferentziazko gunea taldeko kooperatiben barruan, gobernuaren, zuzendaritzaren eta kudeaketaren funtsezko zereginetarako pertsonak prestatzeko. Haren misioak hiru ardatz nagusi ditu:

- Arizmendiarrietaren pentsamenduan errotutako kooperatibismo humanistaren balioak eta oinarriak transmititzea.
- Antolaketa-kultura partizipatiboa, profesionalizatua eta moldagarria bultzatzea.
- Konplexutasuna kudeatzeko, askotariko taldeak integratzeko eta erabaki estrategikoak sen etiko eta komunitarioarekin hartzeko gai diren liderrak prestatzea.

Prestakuntzaren, laguntzaren eta esperientzia-trukearen bidez, Otalorak kultura partekatu bat indartzen eta aldaketa-testuinguruetan proiektu kooperatiboaren jarraipena errazten laguntzen du.

Azken sintesia.

MONDRAGONeko ekosistema kooperatiboaren zeharkako erakundeen eginkizuna funtsezkoa da, sare edo korporazio neuronal gisa egituratutako antolakunde konplexu bat kohesionatzeko. Ezagutza sostenguaren, finantzaketaren, gizarte-babesaren, kooperatiben arteko elkartasunaren eta lidergoaren garapenaren bidez, erakunde horiek azpiegitura partekatu gisa jarduten dute, eta nodo autonomoak konektatzen dituzte haien erabaki-ahalmena deuseztatu gabe.

Bibliografía

Alcover, C. M., & Topa, G. Trabajos sobre psicología de las organizaciones y comportamiento organizacional.

Arizmendiarrieta, J. M. Escritos y reflexiones sobre cooperativismo y empresa al servicio de la persona.

Ayestarán, S. Facilitación de equipos de innovación.

Bradley, K., & Gelb, A. (1985). Cooperativas en marcha.

Costas, A. (2021). Laberintos de la prosperidad.

Damasio, A. Obras sobre conciencia, emoción y toma de decisiones en contextos humanos y tecnológicos.

Del Cerro Santamaría, G. La sociedad compleja.

Draghi, M. (2024). Europako lehiakortasunari buruzko txostena Europako Batzordea.

Fukuyama, F. (2022). El liberalismo y sus desencantos.

Goñi, J. Tipología de perfiles ante el cambio organizativo.

Jiménez Brea, J. L. Empresa participada y crecimiento inclusivo: preparando el futuro. Ekonomias 101(2022)

Letta, E. (2025) Europa. Azken aukera

Markaide, A. Reflexiones sobre cultura cooperativa y evolución del proyecto cooperativo de MONDRAGON

Erromako Klubeko zenbait egile. Los límites del crecimiento (1972) y Earth for All (2023)

Morin, E. (1990). Introducción al pensamiento complejo.

Mujica, M. (2014) La participación de los trabajadores en el capital social.

Peeters, M., & Schouteten, R. (2024). Lecciones del movimiento cooperativo de Mondragón.

Retegi, X. (2023). Horizontes de esperanza.

Rorty, R. (1989). Contingency, Irony and Solidarity.

Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership.

Erakundeen txostenak eta iturriak

Boston Consulting Group. Eraldaketa teknologikoari eta antolaketa-produktibitateari buruzko txostenak .

Confebask. Trantsizio energetiko-klimatikoari eta euskal industriaren gaineko inpaktuari buruzko txostenak (2024).

Eustat. Euskadiko biztanleriari, hezkuntzari eta lan-merkatuari buruzko txostenak.

Gallup (2026). State of the Global Workplace Report.

InfoJobs & ESADE (2024). Lanaz aldatzeko asmoari buruzko txostena.

Estatistikako Institutu Nazionala (INE). 2024-2039rako biztanleria-proiekzioak.

ITIM Institute for Training in Intercultural Management. Kultur dimentsioen eredua.

Innobasque. Pertsonetan oinarrituriko kudeaketa-dinamikak. Enpresa Eraldaketa arloa (2010)

Konfekoop. Euskal kooperatibismoaren bilakabideari eta erronkei buruzko txostenak. (2025)

Lanbide. Laneratzeari buruzko azterlanak.

LANKI – Kooperatibismoaren Ikertegia (2024). Pertsonen erantzukizuna enpresa kooperatiboan (18. koadernoa).

McKinsey & Company. Adimen artifizialari eta antolaketaren eraldaketari buruzko txostenak.

Honako hauen memoriak: Mondragon Korporazioa. Mondragon Unibertsitatea. Lagun Aro. Laboral Kutxa. Otalora.

Hezkuntzako eta Lanbide Heziketako Ministerioa. Goi-mailako hezkuntzari buruzko txostenak.

Mondragon Korporazioa. Kongresuko Arauak- Normas del Congreso. (2020) Politika Sozioenpresariala 2025-2028.

Orkestra – Lehiakortasunerako Euskal Institutua. (2025). Euskal Autonomia Erkidegoko lehiakortasunari buruzko txostena.

Randstad Research. (2023). Giza Baliabideen alorreko joerei buruzko txostena.

Stanford University. Adimen artifizialari eta lanaren eraldaketari buruzko azterketak.

Zedarriak. (2025). Urteko Behatokia. Euskadi 2040.

EZAGUTZA BIDEA

Ezagutzaren sorrera eta elkarrekiko Lankidetza Mondragon Ekosisteman